



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MARKETINGOVÉ NÁSTROJE POSILOVÁNÍ
KONKURENCESCHOPNOSTI**

MARKETING TOOLS FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jaromír Beran

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Jaromír Beran**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a procesní management
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingové nástroje posilování konkurenceschopnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je návrh řešení, která povedou k posílení konkurenceschopnosti společnosti při vstupu na zahraniční trh, pomocí marketingových nástrojů, s primárním důrazem na online marketingové nástroje.

Základní dílčí cíle práce:

- vymezení teoretických východisek definujících rámec rozvoje konkurenceschopnosti s důrazem na online marketingové nástroje,
- zhodnocení konkurenční pozice firmy v kontextu vstupu na zahraniční trh a využívání online marketingových nástrojů,
- návrh konkrétních opatření v oblasti online marketingu při vstupu společnosti na zahraniční trh, včetně vyhodnocení dopadu na konkurenceschopnost firmy.

Základní literární prameny:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. Marketing konkurenceschopnosti (I). Praha: Radix spol., s.r.o., ISBN 80-86031-35-7.

HITT, Michael. A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. 2004. Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts. 6th ed. South-Western College Pub, 544 s. ISBN 0324275307.

KOTLER, Philip. 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, Michael E. 1993. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, a.s., ISBN 80-85605-12-0.

ZICH, Robert. 2012. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na návrh marketingových nástrojů, které povedou k posílení konkurenceschopnosti společnosti Goled s.r.o. na online trhu s LED osvětlením při její expanzi na zahraniční trh. Nejprve je analyzována společnost a poté prostředí zahraničního trhu. Práce obsahuje návrh cenotvorby a value map, které přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti, posílení pozice na trhu.

Abstract

The bachelor thesis focuses on the design of marketing tools that will lead to the competitiveness of GoLED s.r.o. on the online LED lighting market when it is expanding to the foreign market. First, the company and then the foreign market environment are analyzed. The work includes a proposal for pricing and value maps, which contribute to increasing competitiveness, strengthening the position on the market.

Klíčová slova

konkurence, konkurenceschopnost, marketing, marketingové nástroje, zahraniční trh, LED produkty

Key words

Competition, competitiveness, marketing, marketing tools, foreign market, LED products

Bibliografická citace

BERAN, J. *Marketingové nástroje posilování konkurenceschopnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 108 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

podpis studenta

Poděkování

Moje poděkování patří doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho čas, cenné rady i zkušenosti a za výborné vedení mé bakalářské práce. Dále pak patří poděkování моým přátelům a rodině, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE	13
2 Teoretická východiska práce	15
2.1 Trh.....	15
2.1.1 Segmentace trhu.....	16
2.2 Konkurence	16
2.3 Analýza konkurence.....	17
2.3.1 Hledání konkurentů.....	18
2.3.2 Cíle konkurence	18
2.3.3 Strategie konkurence.....	19
2.3.4 Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence.....	19
2.3.5 Odhad reakce konkurence.....	19
2.3.6 Volba konkurence	19
2.4 Konkurenční výhoda	20
2.5 Konkurenceschopnost	20
2.6 Konkurenční a marketingové strategie.....	22
2.6.1 Strukturální analýza odvětví	23
2.6.2 Obecné konkurenční strategie.....	23
2.6.3 Marketingová strategie	25
2.7 Hodnota pro zákazníka a hodnotový řetězec	26
2.7.1 Primární činnosti.....	27
2.7.2 Podpůrné činnosti	28
2.7.3 Hodnota pro zákazníka	28
2.8 Marketing	29
2.8.1 Marketingové prostředí.....	30
2.8.2 Marketingový mix.....	31

2.8.3	Internetový marketing	33
2.8.4	Online marketingové nástroje	34
2.9	Internacionalizace	36
2.10	Zhodnocení teoretických východisek.....	38
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	39
3.1	Představení společnosti	39
3.1.1	Základní informace	40
3.1.2	Předmět podnikání	40
3.2	Analýza marketingového mixu společnosti	41
3.2.1	Produkt.....	41
3.2.2	Cena	43
3.2.3	Distribuce.....	44
3.2.4	Komunikace	44
3.3	Hodnotový řetězec	45
3.3.1	Přímé činnosti	46
3.3.2	Podpůrné činnosti	47
3.3.3	Shrnutí hodnoty pro zákazníka	48
3.4	SLEPT analýza, analýza obecného okolí	49
3.5.1	Sociální (demografické) faktory	49
3.5.2	Legislativní faktory.....	50
3.5.3	Ekonomické faktory.....	51
3.5.4	Politické faktory.....	53
3.5.5	Technologické faktory	53
3.5	Využití online marketingového nástroje Google Adwords společností.....	54
3.6	Základní vymezení rakouského trhu a odvětví	55
3.7	Vymezení trhu s LED osvětlením	56

3.8	Zhodnocení rakouského online trhu z hlediska podniků.....	58
3.9	Zhodnocení rakouských zákazníků nakupujících přes internet	62
3.10	Zhodnocení dodavatelů	68
3.11	Srovnání a vymezení konkurence	68
3.12.1	Srovnání led reflektorů 50 W.....	70
3.12.2	Srovnání led panelů 18 W.....	71
3.12.3	Srovnání led trubic T8 120 cm 8 W	72
3.12.4	Srovnání led žárovek E27 10 W	73
3.13	Porterova analýza odvětví	74
3.13.1	Stávající konkurenti v odvětví	74
3.13.2	Potenciální nová konkurence	75
3.13.3	Hrozba vstupu substitutů	75
3.13.4	Vyjednávací síla dodavatelů	76
3.13.5	Vyjednávací síla odběratelů.....	76
3.14	Souhrnné zhodnocení konkurenční pozice.....	76
3.14.1	Konkurenční výhody společnosti Goled s.r.o.	77
3.14.2	Na co se zaměřují rakouské e-shopy.....	78
3.14.3	Co požaduje rakouský zákazník	78
3.14.4	SWOT analýza.....	79
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	82
4.1	Monitorování konkurence	83
4.2	Návrh ceny produktů při vstupu na trh	84
4.3	Kalkulace ceny za online reklamu v Rakousku	86
4.4	Kalkulace ceny za dopravu a rychlost doručení.....	88
4.5	Nový obchodní zástupce	88
4.6	Návrh rozšíření skladu	89

4.7	Zhodnocení návrhů.....	90
4.7.1	Finanční zhodnocení	90
4.7.2	Zhodnocení z hlediska konkurenceschopnosti	91
4.7.3	Výsledné hodnocení.....	91
ZÁVĚR		94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		96
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		100
SEZNAM GRAFŮ		101
SEZNAM OBRÁZKŮ		102
SEZNAM TABULEK		103
SEZNAM PŘÍLOH.....		104

ÚVOD

Díky vstupu České a Slovenské republiky do Evropské unie se společností působícím v těchto zemích značně rozrostly možnosti a velikosti trhů, na kterých mohou tyto společnosti působit. S otevřením hranic se však také vzrostla i konkurence, a to zvláště na, v dnešní době už rozšířeném, poli online prodeje zboží, tzv. e-shopů.

Slovenská společnost Goled s.r.o. působící zatím na slovenském a českém trhu online prodeje LED osvětlení, nepůsobí na těchto trzích dlouho, ale už i za tak krátkou dobu se stihla stát lídrem v této oblasti na slovenském trhu a na našem trhu patří do první desítky top prodejců. Proto je vhodná doba investovat do rozšíření na další zahraniční trh a tím je Rakousko.

Celá práce se rozděluje na tři základní části – teoretická, analytická a návrhová část. V teoretické části jsou shrnuty základní pojmy, které jsou důležité pro objasnění daného tématu a jsou to pojmy marketing, marketingový mix, konkurence, konkurenceschopnost a hodnotový řetězec.

V analytické části si stručně popíšeme společnost a její fungování. Na základě prostředí, ve kterém se společnost nachází identifikujeme konkurenci pomocí value mapy a vymezíme konkurenční prostředí podle Porterovi analýzy odvětví. Dále zohledníme faktory obecného okolí pomocí SLEPT analýzy. Na konci pomocí kvalitativně sestavené SWOT analýzy identifikujeme silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby.

Návrhová část je věnovaná tvorbě návrhu na posílení konkurenceschopnosti společnosti, stanovení cenové strategie, volba služeb a produktů, potenciál příjmů/zisků a identifikace přínosů a rizik spojených se vstupem na zahraniční trh.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem mé bakalářské práce je posoudit návrh řešení, která povedou k posílení konkurenceschopnosti společnosti na zahraničním trhu, pomocí marketingových nástrojů. V tomto případě to jsou online marketingové nástroje, protože společnost Goled s.r.o. působí na poli online prodeje LED osvětlení.

Druhotným cílem práce je posoudit metodu při vstupu na zahraniční trh s LED osvětlením, díky kterému společnost identifikuje svoje konkurenty, zjistí svoji konkurenční výhodu, kterou má proti těmto konkurentům a zavedení konkurenční a marketingové strategie, která pomůže společnosti k posílení pozici na zahraničním trhu. A možnost aplikace těchto metod při dalším rozšíření společnosti na zahraniční trhy, jako je Maďarsko nebo Polsko, které společnost plánuje do budoucna.

Dílčí cíle jsou následovné:

- vymezení trhu, na kterém společnost působí,
- identifikace a analýza konkurence, díky čemu zjistíme největší konkurenty na trhu a které z nich je možno ohrozit a kterým je třeba se vyhnout,
- vykonat analýzu vnitřní i vnějšího prostředí, která odhalí silné a slabé stránky společnosti a zjistíme její příležitosti a hrozby,
- zpracování analýz požadovaných firmou,
- posoudit metodu vstupu na zahraniční trh společnosti Goled s.r.o.,
- vyhodnocení přínosů a rizik spojených se vstupem společnosti na zahraniční trh.

Před samotným vytvořením návrhu je potřeba provést analýzu současného stavu společnosti, která se bude skládat z několika částí.

- SLEPT analýza – zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory podniku,
- Porterova analýza 5 sil – díky ní budou získány informace o konkurenci, zákaznících a dodavatelích společnosti,

- analýza marketingového mixu – analýza marketingových nástrojů: produkt, cena, cesta a propagace,
- analýza hodnotového řetězce podniku – definovány budou činnosti, které přispívají ke tvorbě hodnoty pro zákazníka a mohou být zdrojem konkurenční výhody,
- SWOT analýza – vnitřní i vnější analýza která odhalí silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci na rakouském trhu a poukáže na příležitosti a hrozby společnosti spojené se vstupem na tento trh, vše v kvalitativní formě.

Pomocí těchto dat se připraví kvalitní návrh na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti a pomůže určit konkurenční výhody, které pomohou společnosti při vstupu na rakouský online trh.

Většina dat, která byla potřebná k vytvoření těchto analýz, pochází z veřejně dostupných zdrojů, až na výjimky, které pocházejí z interních zdrojů, které mi poskytlo vedení společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části jsou popsána teoretická východiska, která jsou potřebná k pochopení dané tematiky. Za nejdůležitější z nich považuji konkurenci, konkurenceschopnost, marketing, hodnotový řetězec, internacionalizaci a pojem trh.

2.1 Trh

Slovo trh má několik definicí. Podle Samuelsona je trh zařízení, jehož prostřednictvím kupující a prodávající určitého typu zboží vstupují do vzájemných interakcí, aby určili cenu zboží a množství, jež se nakoupí a prodá (Krejčíř, 2014).

Trh je nutný. Je to nejdokonalejší dosud poznáný regulátor a stimulátor ekonomického rozvoje (Ekonomie otázky, 2016).

Podle marketingu je trh určitá lokalita v určitém čase na určitém marketingovém prostředí a za určitého marketingového úsilí dodavatelů. Trh se také člení na určité makrosegmenty, pro účely této práce si vystačíme se dvěma segmenty, B2B a B2C (Mráček, 2016).

B2B (business to business) je marketingový trh u kterého zajišťuje jedna firma prodej zboží další firmě, která takto získané zboží dále předprodává nebo jej spotřebovává jako komponenty pro své vlastní produkty či služby, které dále prodává koncovým zákazníkům (Mráček, 2016).

B2C (business to consumer/customer) označuje komerční a marketingové aktivity či transakce mezi firmou a konečným spotřebitelem zboží či služby. Spotřebitelem přitom může být jak soukromá osoba, tak podnik či podnikatel (Mráček, 2016).

2.1.1 Segmentace trhu

Uspokojit všechny potřeby zákazníků nebo dokonce celého trhu je nemožné, proto se výrobci i prodejci snaží trh segmentovat. Rozdělit jej na menší, stejnorodé části, které se vyznačují podobnými nároky, požadavky a potřebami, jež jsou homogenní, a které lze snadněji obsluhovat. Jednotlivé segmenty trhu se od sebe navzájem liší v mnoha ohledech, jako je například chování, názory, požadavky, preference, postoje, kupní síly a mnoho dalšího. Segment je tedy určitá skupina zákazníků, kteří mají podobný vztah k určité skupině výrobků či služeb (Foret, Procházková, Urbánek, 2002, s. 97).

Kritéria segmentace jsou různá a různí autoři je odlišně vymezují. Mezi nejčastější kritéria patří:

- geografická – zákazníci jsou rozděleni podle svého geografického rozmístění například podle kontinentů, zemí nebo regionů,
- demografická – zákazníci se dělí podle věku, pohlaví, etnika, náboženství, rodinného stavu atd.,
- socioekonomická – vzdělání, povolání, příjem, postavení apod.,
- psychologická – zákazníci se dělí podle psychologického profilu (životní zájmy, postoje, hodnoty atd.),
- behaviorální – trh se dělí podle míry používání určitých výrobků, podle loajality ke značce nebo podle místa nákupu (Managementmania.com, 2016a).

2.2 Konkurence

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Proces konkurence je od trhu neoddelitelný a je předpokladem fungování trhu (Krejčíř, 2014).

Dnešní konkurence má podobu různých typů a rozšiřují se i formy, ve kterých probíhá:

- **konkurence napříč trhem** – to je konkurence mezi nabídkou a poptávkou,
- **konkurence na straně poptávky** – převahuje-li na trhu poptávka nad nabídkou, účastníky poptávky spojuje snaha koupit co nejlevněji, ale na úkor druhých.

- **konkurence na straně nabídky** – je-li na trhu převaha nabídky nad poptávkou, výrobci vstupují na trh se snahou prodat co nejvýhodněji, permanentní proces (Krejčíř, 2014).

Konkurence mezi podnikami se rozděluje do dvou základních forem:

- **cenová konkurence** – projevuje se snižováním ceny a její smysl spočívá v možnosti realizovat větší množství produkce za nižší cenu,
- **necenová konkurence** – využívané prostředky jsou kvalita produkce, reklama, dobré jméno firmy, značka, širší podmínky prodeje (Krejčíř, 2014).

Z hlediska jednotlivých subjektů rozlišujeme konkurenci na dokonalou a nedokonalou:

- **dokonalá konkurence** – nastává, když žádný tržní subjekt nemá možnost ovlivnit cenu na trhu a totéž platí pro strany poptávky, je to ideální stav, jehož základní charakteristikou je rovnost podmínek pro všechny tržní subjekty,
- **nedokonalá konkurence** – odráží reálné poměry konkurence na reálných trzích, které je možno charakterizovat různými stupni a podobami nerovnosti mezi konkurujícími subjekty (Krejčíř, 2014).

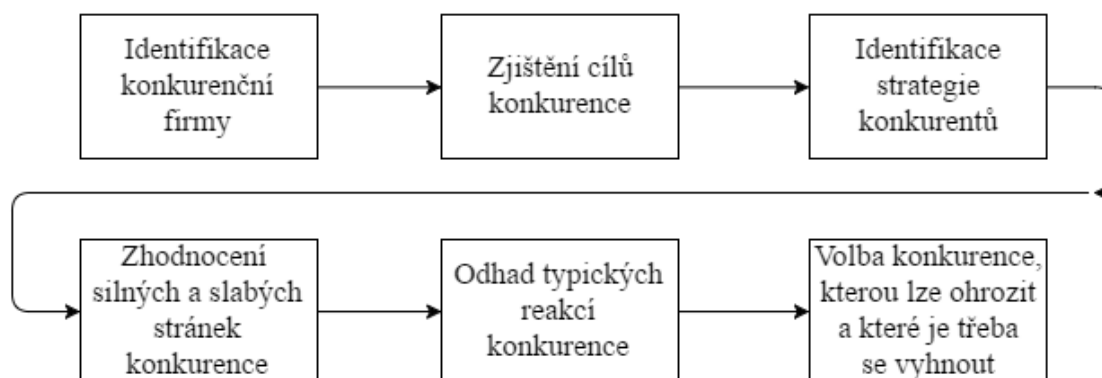
2.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence je pro společnost nedílnou součástí k posilování pozice na trhu a je třeba zjistit vše, co jde o své konkurenci. Společnost musí neustále srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak se dají najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurentů (Kotler, 2007, s. 568).

V bodech slouží společnosti analýza konkurence k:

- „*k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod,*
- *k pochopení minulých, současných a budoucích strategií konkurentů,*

- *k předpovědi, jak konkurenti zareagují na naše marketingová rozhodnutí,*
- *k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu,*
- *k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic,*
- *ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.“ (Blažková, 2007, s. 61)*



Obr. 1: Kroky při analýze konkurence (Vlastní zpracování dle Kotler, 2007, s. 569)

2.3.1 Hledání konkurentů

Obvykle by pro firmu nemělo být těžké identifikovat konkurenci. Na té nejzřejmější úrovni může firma definovat svou konkurenci podle produktové kategorie, ostatní firmy nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny. V širším měřítku to jsou všechny firmy, které vyrábí stejný výrobek nebo výrobkovou třídu. A v tom nejširším měřítku to mohou být firmy, které vyrábějí produkty určené k naplnění stejné služby (Kotler, 2007, s. 569-570).

2.3.2 Cíle konkurence

Znalost záměrů konkurence je důležitá z mnoha důvodů. Umožní totiž, zda je každý z konkurentů spokojen se svým současným stavem a s finančními prostředky nebo není, a díky tomu, jestli je u něho pravděpodobná změna strategie a rozhodnutí, jakožto reakce na vnější podmínky či kroky jiných firem (Porter, 1994 s. 51).

2.3.3 Strategie konkurence

Je kombinací cílů, o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků, které vedou k jejich dosažení. Čím více se k sobě blíží strategie různých firem, tím většími jsou konkurenty. Ve většině odvětví se konkurence dělí na skupiny, jež sledují odlišné strategie (Kotler, 2007, s. 572).

2.3.4 Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence

Společnost se snaží získat co nejvíce údajů o podnikání konkurence za co nejdelší dobu jejího působení. Někdy není snadné získat tyto informace, ale firma by měla vynaložit úsilí na jejich získání, protože jakékoliv informace pomohou vytvořit si představu o silných a slabých stránkách konkurence. V dnešní době se hojně používá tak zvaný benchmarking, což znamená „proces srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami jiných odvětví, s cílem zlepšit kvalitu a výkon.“ (Kotler, 2007, s. 575).

2.3.5 Odhad reakce konkurence

„Cíle, strategie a silné i slabé stránky konkurenta naznačují jeho pravděpodobné kroky a reakce například na snížení cen, rozšíření reklamy nebo představení nového produktu. Kromě toho má každá konkurenční firma svou podnikatelskou filozofii, určitou vnitřní kulturu a vůdčí principy. Marketingoví manažeři musí dobře porozumět mentalitě konkrétního konkurenta, pokud chtějí předvídat jeho reakce.“ (Kotler, 2007, s. 575)

2.3.6 Volba konkurence

Management společnosti se musí rozhodnout, se kterými firmami povede konkurenční boj. Zaměření na menší konkurenty vyžaduje menší zdroje i kratší čas, ale firma tím málo získá. Zaměření na silné konkurenty, znamená zlepšení schopností firmy, a pokud uspěje, hodně získá. Užitečným nástrojem pro odhad silných a slabých konkurentů je analýza hodnoty pro zákazníka, kterou si popíšeme později (Kotler, 2007, s. 576).

2.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze vysvětlit jako hodnotu, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Samotná hodnota je potom to, co jsou zákazníci ochotni zaplatit za výrobky a služby. Vyšší hodnota vychází z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za stejnou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které vynahradí vyšší cenu (Porter, 1993, s. 21).

Je to schopnost společnosti vykonávat něco jedním nebo druhým způsobem, tak že to konkurence nedokáže. Michael Porter vybízeli společnosti, aby si vytvořili dlouhodobou udržitelnou konkurenční výhodu, jenže málokterá výhoda je dlouhodobě udržitelná, většinou jsou jenom využitelné výhody, což znamená, že společnost tuto využitelnou výhodu používá k vytvoření dalších nových využitelných výhod. Lze tak říci, že společnost, která si chce udržet konkurenční výhodu, musí stále vynalézat nové výhody (Kotler, Keller, s. 188).

Když se na podnik podíváme jako na celek, konkurenční výhodu můžeme chápat jako množství jejích samostatných činností, které podnik využívá k navrhování, výrobě, uvádění na trh nebo k dodávání a podpoře svého výrobku či služby. Každá z těchto činností může přinést podniku konkurenční výhodu z hlediska výše nákladů a může vytvářet základy pro diferenciaci (Porter, 1993, s. 55).

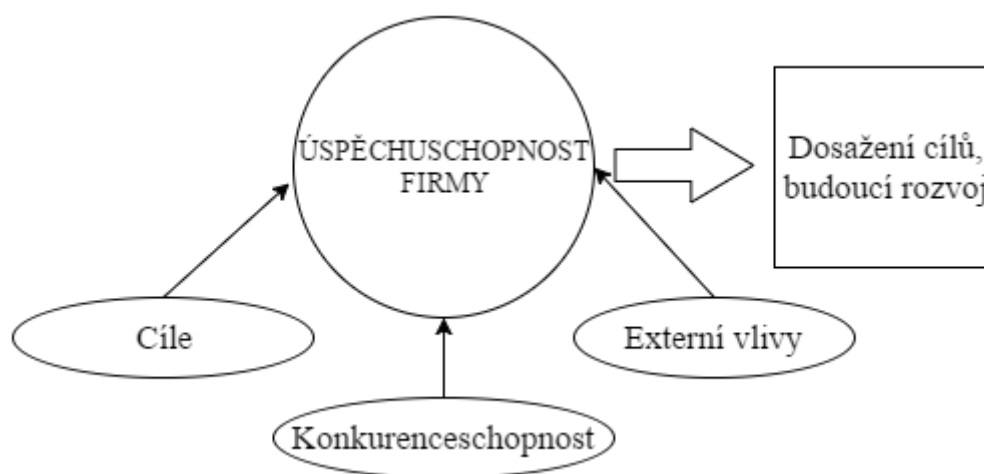
Podle Michaela E. Portera jsou dva základní typy konkurenční výhody a to: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. Více o těchto typech konkurenčních výhod v kapitole „Konkurenční strategie“ (Porter, 1993, s. 21).

2.5 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s ostatními konkurenty v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak jakýmsi výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002, s. 13).

Konkurenceschopnost je podle Portera schopnost společnosti produkující hodnoty čelit pěti hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí. Jsou to hybné síly odběratelů, dodavatelů, stávající konkurence v odvětví, nově vstupujících subjektů a hrozba vstupu substitutů. Doktor Čichovský k těmto pěti silám přidal v roce 2002 ještě další dvě síly a to přístupnost a mobilizace informací a přístupnost k efektivním zdrojům. Smyslem tohoto pojetí je analyzovat a hodnotit vliv a odolnost produkčního systému proti konkurenčním silám v hodnototvorných řetězcích rozdělených na procesy, ve kterých se k produktu přidává jak konkrétní přidaná hodnota měřitelná EVA (Economic Value Added), MVA (Market Value Added), ale také konkrétní část konkurenční výhody projevující se jak v jádře produktu, tak i v reputaci a brendingu producenta na distributora (Marketing journal, 2016).

Konkurenceschopnost je součástí koncepce úspěchuschopnosti, což je strategie vedoucí k dosažení úspěchu, která dále zohledňuje také cíle, konkurenční prostředí a rozvoj firmy. Úspěchuschopnost je vlastnost organizace být schopna za daných podmínek přeměnit stanovené cíle na požadované nebo alespoň naplnit tyto cíle na maximálně možné úrovni. Pokud není organizace úspěchuschopná, má její činnost charakter pouhé „účasti“ v konkurenčním boji, bez ohledu na to, jak je působivá. Pomocí této koncepce lze pak konkurenceschopnost chápat jako vlastnost firmy, která umožňuje dosahovat úspěchu v konkurenčním prostředí v měřítku dlouhodobého rozvoje, pomocí neustále se rozvíjejících konkurenčních výhod (Zich, 2012, s. 17-18).

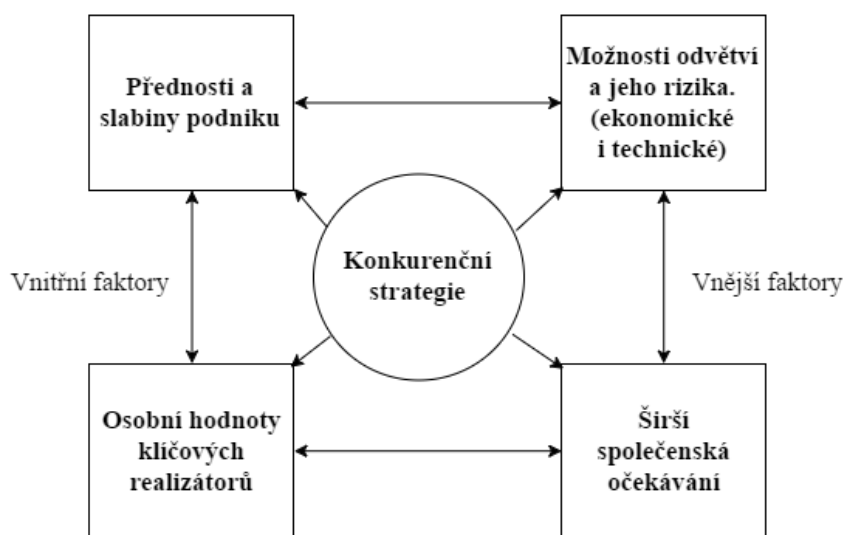


Obr. 2: Úspěchuschopnost firmy (Vlastní zpracování dle Zich, 2012, s. 18)

2.6 Konkurenční a marketingové strategie

Z pohledu konkurence znamená konkurenční strategie vymezení cílů, kterých chce společnost dosáhnout a opatření, které povedou k dosažení těchto cílů. Čili je to kombinace cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků, které vedou k jejich dosažení (Porter, 1994, s. XI).

V širším smyslu konkurenční strategie zahrnuje posouzení čtyř klíčových faktorů, které určují limity toho, čeho může podnik dosáhnout. Zobrazení v následujícím obrázku (Porter, 1994, s. XII).

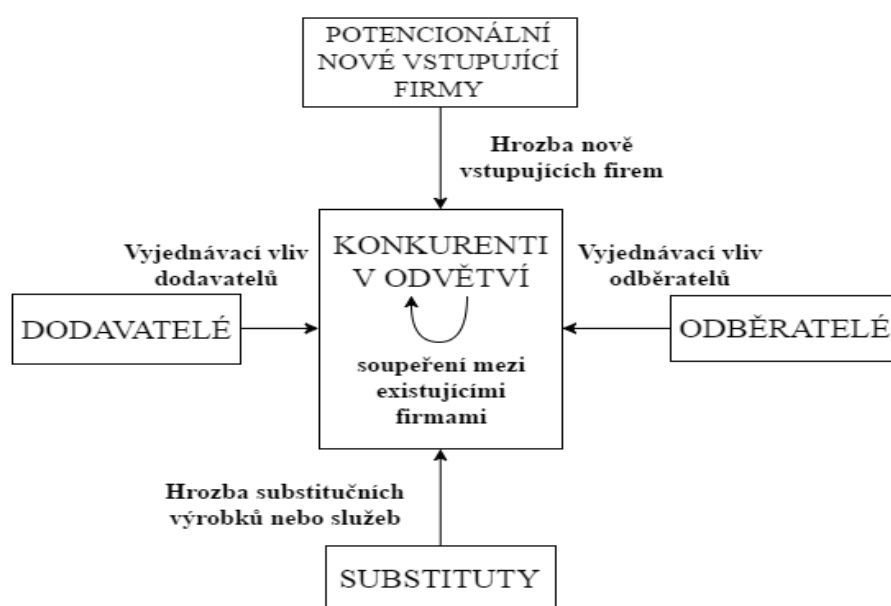


Obr. 3: Schéma konkurenční strategie (Vlastní zpracování dle Porter, 1994, s. XIII)

Konkurenční strategie zahrnuje také hledání správného konkurenčního postavení společnosti v určitém odvětví, v níž se konkurence nachází. Má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení v daném odvětví vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v tomto odvětví. Základem pro volbu této strategie jsou dvě hlavní otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a druhá jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví (Porter, 1993, s. 19).

2.6.1 Strukturální analýza odvětví

Prvním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Podstatou je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Cílem je najít v odvětví takové postavení, kdy může podnik nejlépe čelit konkurenci a jejím silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách popsanych v následujícím obrázku, což je i Porterův model pěti konkurenčních sil (Porter, 1994, s. 3-4).



Obr. 4: Hybné síly konkurence v odvětví (Vlastní zpracování dle Porter, 1994, s. 4)

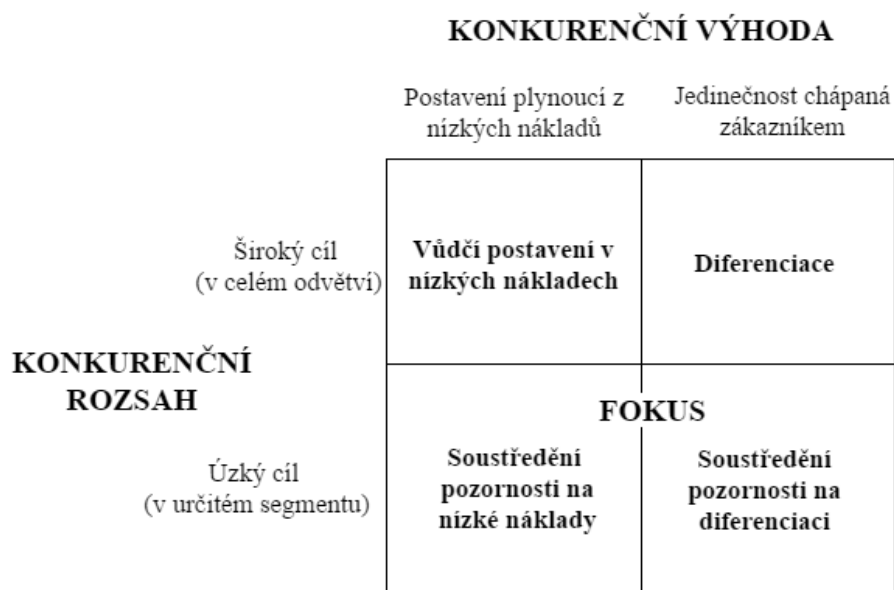
2.6.2 Obecné konkurenční strategie

Druhým faktorem je postavení podniku uvnitř jeho prostředí. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou výnosnost. Nezbytným faktorem vysoké výnosnosti je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Podnik může mít dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciaci, které pramení ze struktury odvětví. Tyto základní typy konkurenční výhody, spolu s rozsahem činností, vedou ke třem obecným strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v určitém odvětví. Jsou to: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus neboli soustředění pozornosti (Porter, 1993, s. 30).

Vůdčí postavení v celkových nízkých nákladech je strategie, která vyžaduje důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů pomocí zkušeností a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví. Stane se známým výrobcem v tomto odvětví a působí v mnoha segmentech a má široký rozsah činností. Nízké náklady také chrání proti působení všech pěti konkurenčních sil (Porter, 1994, s. 35-36).

Diferenciace produktu nebo služby znamená vytvoření něčeho, co je v celém odvětví bráno jako jedinečné. Přístupů k diferenciaci může být mnoho: design nebo image značky, technologie výroby, vlastnosti výrobku či služby, zákaznický servis, prodejní síť, marketingový přístup a mnoho dalších faktorů. Podnik by se měl v ideálním případě odlišovat hned v několika ohledech. Důležité ale je, aby zákazníci brali toto odlišení jako výhodné a cenné, pokud si zákazníci necení této výhody, nemá diferenciaci ten správný efekt. Podnik, který dokáže diferenciaci dosáhnout a udržet si ji bude mít ve svém odvětví nadprůměrné výnosy, které jsou vyšší než náklady na diferenciaci (Porter, 1994, s. 37-38).

Fokus (soustředění pozornosti), tato strategie spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Strategie vychází z toho, že firma je schopna sloužit zvolenému strategickému cíli efektivněji a výhodněji než ostatní konkurenti, kteří mají širší působení činnosti. Firma tak dosáhne diferenciaci, protože slouží cíli lépe než ostatní konkurenti, nebo má nižší náklady při určité činnosti než ostatní konkurenti vůči zvolenému cíli. V ideálním případě dosáhne firma obojího (Porter, 1994, s. 38-39).



Obr. 5: Tři generické strategie (Zpracování dle Porter, 1993, s. 31)

2.6.3 Marketingová strategie

Mezi nejrozšířenější marketingové strategie patří strategie minimálních nákladů, diferenciace a tržní orientace. Tyto strategie jsme si ovšem popsali v kapitole konkurenční strategie. Mezi další používané strategie patří strategie konsolidační a růstové, které jsou zaměřeny na konsolidaci podniku nebo na rozvoj marketingových aktivit. Obě tyto strategie lze pak vyjádřit pomocí jednoduché matice (Foret, Procházková, Urbánek, 2002, s. 31).

Tab. 1: Matice konsolidační strategie (Vlastní zpracování dle Foret, Procházka, Urbánek, 2002, s. 31)

Produkt	TRH	
	Udržení	Eliminace
Udržení	SKLÍZEJ!	STÁHNI SE!
Eliminace	OMEZ!	PRODEJ!

Varianty:

- varianta **SKLÍZEJ!** je vhodná pro zavedené produkty, když je situace na trhu stabilní, konkurence slabá, distribuce bezproblémová a potřeba propagace nízká, tato situace nemůže být dlouhodobá a je třeba jí využít co nejdelším objemem prodeje,

- při strategii **OMEZ!** dochází k poklesu prodeje produktu. Podnik musí omezit svůj výrobní sortiment a věnovat se těm produktům, o které je na trhu stále zájem,
- při variantě **STÁHNI SE!** se podnik zaměřuje pouze na svůj kmenový trh a ostatní trhy, na kterých se mu nedaří, opouští,
- **PRODEJ!** V tomto případě má firma k dispozici produkty, které nejsou pro zákazníky zajímavé. Zcela neperspektivní produkty je vhodné zrušit a trhy rychle opustit (Foret, Procházková, Urbánek, 2002 s. 32).

Tab. 2: Matice růstové strategii (Vlastní zpracování dle Foret, Procházková, Urbánek, 2002, s. 32)

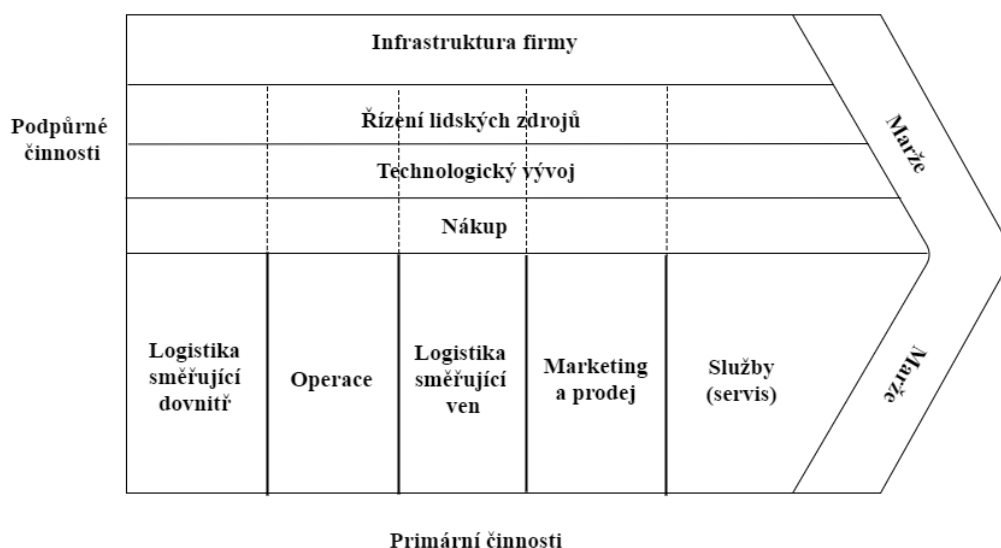
VÝROBEK	TRH	
	Stávající	Nový
Stávající	PODNIKÁNÍ	ROZVOJ NA TRHU
Nový	INOVACE	DIVERZIFIKACE

Strategie:

- **PRONIKÁNÍ** – podnik se soustřeďuje na své produkty a trh, ale usiluje o zvýšení objemu prodeje,
- **ROZVOJ TRHU** – společnost usiluje o nalezení jednoho nebo více nových trhů pro současné produkty,
- **INOVACE** – podnik věnuje pozornost vyvíjení nových produktů nebo inovaci současných pro stávající trhy,
- **DIVERZIFIKACE** – podnik se zaměřuje na nové produkty a nové trhy (Zamazalová, 2010, s. 23).

2.7 Hodnota pro zákazníka a hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je nástroj, který slouží k nalezení způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Podle Portera se každý podnik sestává ze souborů činností, jejichž účelem je navrhování, výroba, dodávání na trh a podpora výrobku. Všechny tyto činnosti se dají znázornit pomocí hodnotového řetězce. Ten se skládá z pěti primárních činností a čtyř podpůrných, těchto devět strategicky důležitých činností pak vytváří hodnotu a cenu ve specifickém odvětví (Kotler, Keller, s. 76).



Obr. 6: Hodnotový řetězec (Vlastní zpracování dle Koller, Keller, s. 77)

„Hodnotový řetězec a způsob, jak podnik provádí jednotlivé činnosti, jsou odrazem jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných.“ (Porter, 1993, s. 58)

Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu podniku, která se skládá z hodnototvorných činností a marže. Hodnototvorné činnosti jsou fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a všemi náklady na vykonání hodnototvorných činností (Porter, 1993, s. 60).

2.7.1 Primární činnosti

Každý hodnotový řetězec se skládá z primárních činností a ty se rozdělují do pěti kategorií. Každá z těchto kategorií může být v závislosti na odvětví rozhodující:

- **řízení vstupních operací (logistika směřující dovnitř)** – činnosti spojené s přijímáním, skladováním a rozdělováním vstupů, jako je manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace zásob, plánování přepravy a vracení zboží atd.,
- **operace (výroba a provoz)** – činnosti spojené se zpracováním vstupů do finální podoby (obrábění, balení, montáž, testování, potisk výrobku atd.),

- **řízení výstupních operací (logistika směřující ven)** – aktivity spojené odvozem, skladováním a distribucí výrobku zákazníkům (uskladnění výrobků, manipulace atd.),
- **marketing a prodej** – činnosti, které umožňují kupujícím koupit si daný výrobek a lákají je ke koupi (reklama, propagační akce, výběr distribučních cest, stanovení cen atd.),
- **servis, služby** – činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení nebo udržení hodnoty výrobku jako jsou instalace, opravy, zaškolení, seřízení atd. (Porter, 1993, s. 62-63).

2.7.2 Podpůrné činnosti

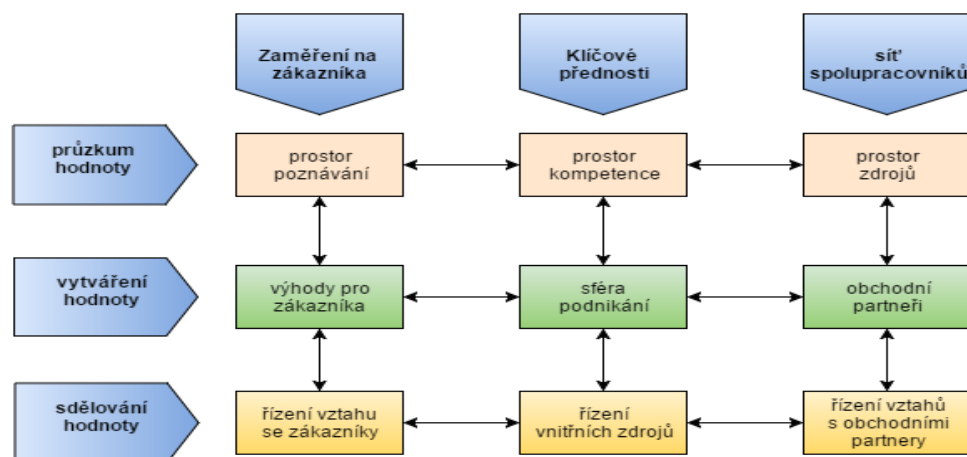
Stejně jako u primárních činností i podpůrné se rozdělují do několika kategorií:

- **obstaravatelská činnost (nákup)** – činnosti spojené s nákupem vstupů použitých v hodnotovém řetězci podniku, patří sem suroviny, zásoby a jiné spotřebitelské položky,
- **technologický vývoj** – každá činnost má v sobě i technologii, jako je know-how, výrobní postupy, nebo technologie vložené do výrobních zařízení (inovace), škála používaných technologií je široká, od technologií používaných při přípravě dokladů a přepravě zboží až po technologie, které jsou vloženy do výrobku samotného,
- **řízení lidských zdrojů** – činnosti spojené s nábořem, najímáním, výcvikem, dalším rozvojem a platem zaměstnanců,
- **infrastruktura firmy** – činnosti, jež zahrnují ředitelství, plánování, financování, účetnictví, právní oddělení, správní záležitosti a řízení jakosti (Porter, 1993, s. 63-66).

2.7.3 Hodnota pro zákazníka

Podle Kotlera může holistická marketingová orientace pomoci při procesu získávání hodnoty pro zákazníka. Jde o integrované zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů

a společně sdílené přínosy klíčových zúčastněných osob. Z pohledu zákazníka je pak hodnota posuzována obvykle podle naplnění potřeby nebo podle vynaložených nákladů (Kotler, Keller, 2007, s. 78).



Obr. 7: Proces získávání hodnoty pro zákazníka v holisticky orientovaném marketingu (Vlastní zpracování dle, Kotler, Keller, 2007, s. 78)

2.8 Marketing

Marketing slouží ke zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny. Představuje tak integrovaný komplex činností zaměřených na sledování postojů spotřebitelů a situace na trhu a je tak uceleným a systematickým úsilím velkého počtu samostatně jednajících subjektů (Foret, Procházka, Urbánek, 2002, s. 8-9).

Marketingový proces tedy začíná zjištěním potřeb spotřebitelů, dále pokračuje poskytováním potřebných informací o produktech a vytvářením představ o produktech, které pomohou spotřebitelům se s produktem dostatečně seznámit a končí úplným uspokojením všech potřeb spotřebitelů (Foret, Procházka, Urbánek, 2002, s. 9).

Cílem marketingu je zajištění trvalého prodeje a dosažení zisku a dosažení společenského uznání ve správnosti výrobních a obchodních činností, které mu umožňují pokračovat (Foret, Procházka, Urbánek, 2002, s. 9).

Podnikání je úspěšně pouze tehdy, když jsou zákazníci spokojeni s nabízenými produkty a své nákupy opakují. Proto je základem marketingu vždy směna (Foret, Procházka, Urbánek, 2002, s. 9).

Každý podnik musí komunikovat se svým okolím a oslovovat ho pomocí různých opatření. Soubor těchto opatření se označuje termínem podnikatelské koncepce a určuje vztah podniku k jeho marketingovému okolí (Foret, Procházka, Urbánek, 2002, s. 10).

Podnikatelské koncepce se rozdělují na:

- **výrobní** – zaměřena na potřeby výrobce, výrobce se snaží zvýšit objem produkce, snížit náklady a zajistit široké pokrytí trhu,
- **prodejní** – zaměřuje se na potřeby prodávajícího, jejím cílem je prodat to co bylo vyrobeno, spotřebitel bývá ke koupi přemluven,
- **výrobová** – zaměření na výrobek, vychází z předpokladu, že zákazník preferuje při nákupu nejvyšší kvalitu a je ochoten za ni zaplatit vysokou cenu,
- **marketingová** – zaměření na zákazníka, zákaznickovy potřeby a jejich uspokojování je hlavní prioritou podnikatelského subjektu, řídí se sloganem „poznávejte potřeby a uspokojujte je“,
- **sociální** – zaměření na soulad mezi potřebami a zájmy zákazníka a zájmy společnosti, podnikatelé musí respektovat požadavek dosahování zisku, uspokojení zákazníka ale i veřejný zájem a musí si uvědomovat společenskou odpovědnost (Zamazalová, 2010, s. 5-6).

2.8.1 Marketingové prostředí

Je prostředí, ve kterém se odehrávají všechny marketingové aktivity organizace. Jsou zde zahrnuty všechny faktory, které ovlivňují firmu, její výrobní procesy, technologie, obchod, chování stávající i potencionálních zákazníků. Marketingové prostředí se dělí na marketingové makroprostředí a mikroprostředí (Managementmania.com, 2016b).

Marketingové makroprostředí se sestává z faktorů, které firmu ovlivňují zvenku přímo i nepřímo a působí na všechny její aktivity. Firma na tyto faktory nemá žádný vliv a nemůže je kontrolovat, patří sem:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- přírodní prostředí,
- technologické prostředí,
- politické prostředí,
- kulturní prostředí (Managementmania.com, 2016b).

Marketingové mikroprostředí je tvořeno z faktorů, který jde částečně kontrolovat a tento faktor jsou lidé, a to jak uvnitř podniku (interní), tak i mimo podnik (externí). Do toho prostředí patří další faktory, jako je:

- firemní prostředí,
- dodavatelsko-odběratelské vztahy,
- poskytovatelé služeb,
- charakter cílového trhu,
- konkurence,
- vztahy s veřejností (Managementmania.com, 2016b).

2.8.2 Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn základních marketingových prvků, pomocí kterých firma dosahuje svých marketingových aktivit. Obsahuje v sobě vše, čím může firma měnit nebo ovlivňovat poptávku po svých produktech. Je důležité, aby všechny složky marketingového mixu byly ve správném vzájemném poměru a kombinaci, protože jedna vynikající složka marketingového mixu, nemůže zachránit situaci v případě, že podnik nevěnuje dostatečnou pozornost zbývajícím složkám (Foret, Procházková, Urbánek, 2002 s. 53).

Marketingový mix je tedy souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšímu okolí (zákazníci, dodavatelé, distribuční a dopravní organizace, zprostředkovatelé, média apod.). Jednotlivé složky se pak mohou ještě dále členit. Existuje mnoho přístupů, jak stanovit marketingový mix, nejznámější a nejrozšířenější z pohledu podniku je takzvaná metoda 4P, její alternativou z pohledu zákazníků je pak 4C a dnes rozšířená a metoda webového marketingového mixu 4S (Foret, Procházková, Urbánek, 2002, s. 54).

Marketingový mix 4P je jedním z nejdůležitějších základů marketingové strategie organizace v rámci řízení marketingu a prodeje. Je to nejznámější a nejpoužívanější metoda z pohledu podniku a skládá se ze čtyř složek:

- **Produkt (Product)** – produkt a jeho vlastnosti jako je kvalita, značka, obal, design, záruka, servis, služby apod.,
- **Cena (Price)** – cena produktu a celková cenová politika podniku,
- **Místo (Place)** – způsoby distribuce produktu od jeho výrobce až k zákazníkovi,
- **Propagace (Promotion)** – způsoby propagace produktu (Managementmania, 2016c).

Marketingový mix 4C je alternativou k marketingovému mixu 4P, ale z pohledu zákazníka. Většinou se používá jako doplnění mixu 4P, protože hlavní myšlenkou je při tvorbě marketingové strategie začít přemýšlet o mixu 4C z pohledu zákazníka teprve potom a mixu 4P z pohledu podniku. Skládá se z těchto složek:

- **zákaznická hodnota (Customer value, solution)** – řešení potřeb zákazníka, odpovídá Produkt ze 4P,
- **náklady (Cost)** – náklady vzniklé zákazníkovi, odpovídá Price ze 4P,
- **pohodlí (comfort, convenience)** – dostupnost řešení, odpovídá Place ze 4P,
- **komunikace (communication)** – komunikace s firmou, odpovídá Promotion ze 4P (Managementmania, 2016c).

Webový marketingový mix je alternativa k marketingovým mixům 4P a 4C jako rámec pro řízení marketingových aktivit realizovaných prostřednictvím internetu. Jednotlivé složky znamenají:

- **strategie, rozsah (Scope)** – zahrnuje strategické činnosti jako je provázání internetových aktivit organizace s její marketingovou strategií, analýzu trhu, stanovení cílů a úkolů stránek firmy, vymezení potencionálních zákazníků a analýzu jejich nákupního chování na webu,
- **webové stránky (Site)** – dnes je to často hlavní způsob komunikace nebo i prodeje mezi firmou a zákazníky a pro návrh úspěšných webových stránek je klíčové zjistit, jaká jsou očekávání zákazníka na webových stránkách, proč by chtěl stránky používat a proč by se na ně měl vracet,
- **synergie (Synergy)** – jde o zajištění synergie tří klíčových komponent: propojení internetových aktivit s ostatními marketingovými aktivitami organizace (integrace Front Office), provázání internetových aktivit s ostatními procesy uvnitř organizace a s IT strukturou a službami (integrace Back Office), propojení stránek organizace se stránkami a IT službami třetích stran (integrace s externími partnery),
- **systém (Systém)** – zahrnuje správu a provoz veškerého technologického zázemí webových stránek (Managementmania, 2016c).

2.8.3 Internetový marketing

Internetový marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím internetu, a stejně jako klasický marketing, zahrnuje celou řadu aktivit spojených s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky. Marketing na internetu se soustředí především na komunikaci, ale často se týká i tvorby cen. Internetový marketing je navíc kontinuální činnost, neboť podmínky na internetu se neustále mění (Janouch, 2014, s. 20).

Marketingové komunikace se díky internetu podstatně rozšířily a zákazníci se dostali do zcela jiného postavení než dříve. Internetový marketing je proto charakterizován ve vztahu k zákazníkům a to pomocí:

- konverzace,
- posílení pozice zákazníka,
- spoluúčasti (Janouch, 2014, s. 20).

Konverzace je vlastně celý internetový trh, protože lidé mezi sebou neustále a naprosto bez zábran o čemkoliv komunikují s ohromující rychlostí. Na internetu se konverzuje o všem, o obchodě, produktech, novinkách, názorech atd. a firmy, které chtějí přežít, se tomuto musí přizpůsobit (Janouch, 2014, s. 20).

Posílení pozice zákazníka je stále silnější a na internetu to platí mnohonásobně, a to díky síti, která je taktéž mnohonásobně větší než kdy dříve. Každý uživatel internetu si na něm může najít řešení svého problému. Trh na síti nezná žádný respekt k firmám, a proto propojení lidí může firmu velkou rychlostí zlikvidovat nebo naopak jí zvednout mezi nejvýznamnější hráče na trhu (Janouch, 2014, s. 20-21).

Spoluúčast se zaměřuje na využívání lidí spjatých s produktem (lidí z vývoje, výroby, servisu apod.) a propojuje je se zákazníkem. Chytré firmy se snaží zákazníky zapojit do procesu vývoje nebo přizpůsobování produktu. Jedině tak se dá zajistit loajalita zákazníků a budoucí zisky (Janouch, 2014, s. 21).

2.8.4 Online marketingové nástroje

Do elektronického marketingu patří veškeré marketingové aktivity, které probíhají pomocí elektronických zařízení. Patří sem internetový marketing, mobilní marketing, position marketing (GPS, auto-navigace), online TV. Všechny tyto marketingové aktivity využívají různé nástroje (Magic seven, 2016).

Nástroje online a offline marketingu:

- SEO,
- PPC,
- reklama v obsahové síti,
- mikrostránky,

- bannerová reklama,
- e-mailing,
- sociální sítě,
- public relations,
- advergaming (Magic seven, 2016).

SEO neboli optimalizace pro vyhledavače je soubor postupů, jak optimalizovat určité webové stránky pro vyhledavače, a to tak, aby je vyhledávače při vyhledávání určitého výrazu umísťovaly co nejvýše. O získání návštěvnosti webu usiluje skrze neplacené výsledky vyhledávání (Magic seven, 2016).

PPC (pay-per-click = placené kliknutí), je typ internetové reklamy, kde majitel reklamy neplatí za každé zobrazení reklamy, ale za každé kliknutí. Z toho vyplývá i výhoda tohoto systému, a to je plánovatelnost a měřitelnost. Ve vyhledávačích se ukazuje jako sponzorovaný textový odkaz. Důležité je, kolik je ochoten inzerent zaplatit za jeden proklik, to má potom podíl na tom, jestli se reklama objeví a na jaké pozici (Magic seven, 2016).

Nejznámějším systémem, který využívá tuto metodu je Google AdWords. V zahraničí se můžeme setkat například se systémy Linkedl, Yahoo, Bing, Yandex nebo Naver. Dnes už se tento způsob hojně využívá i na sociálních sítích. V české republice je nejznámější systém Sklik, který využívá společnost Seznam.cz (Magic seven, 2016).

Reklama v obsahové síti je obvykle spojená s PPC systémy, které ji nabízí. Reklama se může objevit i mimo vyhledávače a zadavatel tak může využít různé typy cílení. Cílení na tematické kategorie, zájmy uživatele, kontextové cílení, zaměření na určité servery nebo na předchozí akci uživatele (Magic seven, 2016).

Bannerová reklama slouží hlavně k budování povědomí o značce a bannery mohou mít různé formáty. Je to jedna z nejznámějších internetových reklam (Magic seven, 2016).

E-mailing a direct mailing je jeden z nejúspěšnějších nástrojů marketingu. Společnosti mohou svým zákazníkům posílat různé nabídky, reklamní akce, informace o produktech apod., společnost se tedy neustále připomíná (Magic seven, 2016).

Sociální sítě umožňují kromě využívání PPC a bannerové reklamy, také komunikaci se zákazníky a sledování jejich chování. Inzerce reklamy na sociálních sítích je dnes, vzhledem k oblibě využívání těchto sítí, velmi důležitá součást marketingu (Magic seven, 2016).

2.9 Internacionalizace

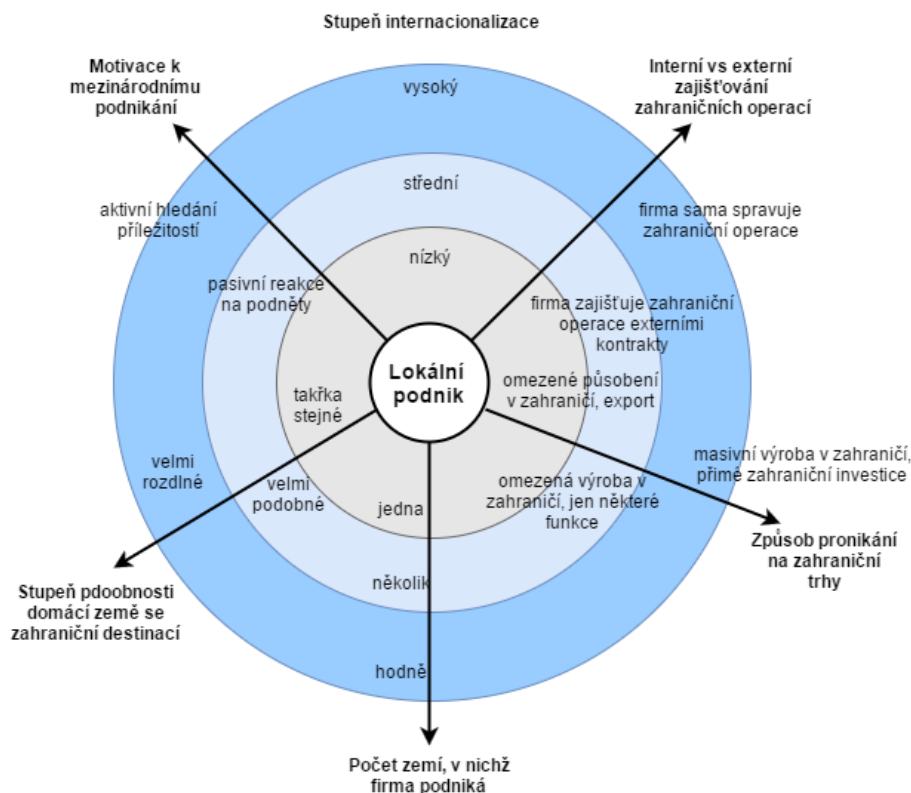
Internacionalizace neboli zmeziznárodnění je podle Hitta (2004, s. 2013) mezinárodní strategie, pomocí které podnik prodává své zboží nebo služby mimo domácí trh. Jedním z hlavních důvodů internacionalizace společnosti je výnosový potenciál na mezinárodních trzích a nové příležitosti. Dále pak z důvodu rozšíření životního cyklu produktu nebo zabezpečení zdrojů a nižších výrobních nákladů atd. Důvodu může být mnoho, ale úspěšnost internacionalizace udávají 4 základní podněty. 1. růst velikosti společnosti na trhu, 2. vyšší výnosy z hlavních kapitálových investic, nebo investice do nových produktů, 3. větší úspory z rozsahu, působnost a za 4. konkurenční výhoda prostřednictvím místa. Tyto podněty nebo výhody, zkoumáme z hlediska jejich nákladů (vyšší koordinační náklady, omezený přístup ke znalostem v hostitelské zemi, politický vliv, manažerská výzva atd.) (Hitt, 2004, s. 213).



Obr. 8: Příležitosti a výsledky plynoucí z internacionalizace (Vlastní zpracování dle Hitt, 2004, s. 213)

Přístupy k internacionalizaci podle Danielse a Radebaugha:

- **aktivní vs. Pasivní využívání příležitostí** – zatímco na začátku procesu podnikové internacionalizace společnosti obvykle pasivně reagují na konkurenční, nákladové, regulatorní a jiné podněty, které je nutí přesouvat aktivity do zahraničí, postupem doby se firmy aktivně zajímají o nové lokality a o možnosti, jak využít specifických výhod těchto lokalit,
- **interní vs. Externí řízení zahraničních operací** – na počátku procesu internacionalizace se podniky bojí riskovat a nechtějí vstupovat do neznáma, a proto přenechávají řízení zahraničních operací zahraničním subjektům, které jsou externí, později však přicházejí na to, že zahraniční operace musí kontrolovat, a proto řídí vlastní zahraniční aktivity přímo, aby si udržely kontrolu,
- **stupeň podobnosti zahraničního a domácího trhu** – na začátku internacionalizace podniky obvykle preferují takové zahraniční trhy, které jsou podobné domácímu trhu, ať už kulturně, velikostně či jinak, zatímco později s rozvojem internacionalizačních tendencí se přestávají bát i relativně se přestávají bát i méně známých (rizikově vnímaných) destinací,
- **počet zemí, v nichž podnik působí** – internacionalizace obvykle začíná jednou zahraniční lokalitou a směřuje k jejich vyššímu počtu,
- **způsob fungování** – podniky směřují od exportu přes externě řízenou produkci v zahraničí k vlastním závodům v cizině (Štrach, 2009, s. 40-41).



Obr. 9: Model internacionalizace (Vlastní zpracování dle Štrach, 2009, s. 41)

2.10 Zhodnocení teoretických východisek

Teoretická východiska práce vymezují základní pojmy, kterými jsou trh, konkurence, konkurenceschopnost, marketingový mix a hodnotový řetězec a poskytují tak základní souhrnný rámec těchto pojmů. Nutno však říci, že šíře těchto témat je velmi rozsáhlá a práce popisuje pouze základní podstatu této problematiky.

Z koncepce úspěšuschopnosti podle Zicha si potom vybírám základní model úspěšuschopnosti a použiji ho pro formulaci východisek v návrhové části. Od Portera následně přebírám chápání hodnotového řetězce a používám jej pro analýzu hodnotového řetězce a strukturu návrhové části. Dále využívám obecné konkurenční strategie od Portera, spojené s analýzou konkurence podle Kotlera pro srovnání konkurence v analytické části. Od Portera ještě přebírám pohled na analýzu odvětví použitý v analytické části a pro formulaci marketingového mixu využívám klasické chápání podle Foreta, Procházkové a Urbánka.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Třetí část této bakalářské práce se zabývá různými analýzami společnosti, jako je analýza oborového prostředí, Porterův model 5 konkurenčních sil, analýza marketingového mixu a hodnotového řetězce, dále srovnání konkurence pomocí value map, a nakonec bude vše shrnuto ve SWOT analýze sestavené kvalitativní formou, díky které zjistíme silné a slabé stránky společnosti.

3.1 Představení společnosti

Goled s.r.o. je společnost postavena na mnoholetých zkušenostech s prodejem LED technologie. V roce 2012 se díky rostoucí poptávce jejich klientů rozhodli koupit společnost, která zastřešila větší projekty a zároveň vybudovala na trhu s LED osvětlením novou obchodní značku Goled.sk. Tato značka patří mezi největší online prodejce LED osvětlení na Slovensku (Goled, 2017).

V roce 2013 pod stejnou značkou Goled.cz expandovali na český trh, kde si díky nízkým cenám, kvalitním produktům a výborné zákaznické podpoře, získávají stále více spokojených zákazníků a obchodních partnerů. Dnes je společnost top prodejcem na slovenském trhu a v Česku patří mezi nejvýznamnějších 10 prodejců (Goled, 2017).

Úspěšnost společnosti dokazují i roční obraty, které se každý rok zvyšují o několik procent. Důvodem je jejich strategie, která je výrazně zaměřena na hodnotu pro zákazníka a kterou podtrhuje přísloví „náš zákazník, náš pán“ (Goled, 2017).

Tab. 3: Tržby za prodej 2012-2014 (Vlastní zpracování dle Ministerstvo financí slovenské republiky, 2017)

Tržby za roky 2012-2014 (v tis. €)	
Rok	Goled s.r.o.
2012	6 205
2013	182 696
2014	314 809

3.1.1 Základní informace

Základní informace o podniku získané z obchodního registru slovenské republiky.

Tab. 4: Informace o společnosti (Vlastní zpracování dle Obchodní registr slovenské republiky, 2017)

Název	Goled s.r.o.
IČO	50072595
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	5 000 €
DIČ	SK2120166983
Adresa	Bratislavská cesta 4303, 945 01 Komárno
Jednatelé	Bc. Tibor Peták JUDr. Marián Janočko
Společníci	Bc. Tibor Peták Redwood Capital s.r.o.

3.1.2 Předmět podnikání

Dle výpisů z obchodního rejstříku se společnost zabývá prodejem zboží konečnému spotřebiteli (maloobchod) nebo jiným provozovatelům podnikatelské činnosti (velkoobchod). Dále je to zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb, skladování a uskladňování, balící činnosti, manipulace se zbožím a kurýrní služby. (Obchodní registr slovenské republiky, 2017).

Mezi největší dodavatele patří bulharští, čeští, polští a maďarští výrobci. Snaží se pokrýt co největší okruh zákazníků, od domácností po velkoobchody a podniky. To znamená že

působí jak na B2B, tak i na B2C trhu. Podíl na obratu těchto segmentů je 55 % (B2B) ku 45 % (B2C). Což je i důvodem, že je společnost ve fázi uvažování nad tím, na jaký trh se více zaměřit (Peták, 2017).

V současnosti tato společnost realizuje projekty v oblastech:

- prodej LED osvětlení domácnostem a firmám – maloobchod a velkoobchod,
- průmyslové LED technologie – prodej, montáž, oprava, údržba a servis (ve fázi vývoje),
- veřejné osvětlení – prodej, montáž, oprava, údržba a servis (ve fázi vývoje) (Goled, 2017).

3.2 Analýza marketingového mixu společnosti

Marketingový mix 4P je součástí marketingové strategie společnosti a je jedním z nejdůležitějších základů v rámci řízení marketingu a prodeje. Je sestavený tak, aby se jednotlivé prvky vzájemně propojovaly a pomáhaly tak vytvářet hodnotu pro zákazníka (Managementmania, 2017).

3.2.1 Produkt

Společnost se svými aktivitami řadí mezi prodejce zboží přes internet. Předmětem podnikání je nákup LED produktů od výrobců a následný prodej a distribuce koncovým zákazníkům nebo dalším společností (velkoobchod, maloobchod). Prodej ale není to jediné, co společnost svým zákazníkům nabízí, samozřejmostí je také možnost využití odborného poradenství, odebírání novinek, nebo nové informace o LED technologii na blogu. Výhodou LED produktů je také jejich dlouhá záruka, která je 2 roky u klasických produktů, 3 roky u produktů s označením prémiové a až 5 let u profesionálních produktů. Další výhodou, která přispívá k hodnotě pro zákazníka je možnost bezplatného prodloužení doby vrácení peněz nebo výměny zboží bez udání důvodu, a to až do 30 dní (zákonná lhůta je 14dní). Poškozené výrobky v rámci standardní nebo prodloužené doby záruky, bezplatně vyměňují za nové a na vyřízení reklamace nečekají 30 dnů, jak je dáno zákonem, ale snaží se je vyřizovat co nejdříve a nejrychleji, což je v průměru už do 7 dnů (Peták, 2017).

LED produkty, které společnost nabízí, jsou v současnosti nejlepší možnou volbou pro osvětlení domácností, podniků a veřejných prostor. Je to způsobeno tím, že LED technologie nemá v současnosti a ani v nejbližší budoucnosti žádnou konkurenci. V poměru cena, výkon, kvalita, životnost a úspora energie je to jasná volba s rychlou návratností investice. Kupování jiného osvětlení je v dnešní době v podstatě vyhazování peněz ven oknem (Peták, 2017).

Společnost nabízí možnost koupě osvětlení v následujících kategoriích:

- **LED žárovky** – ty se dají rozdělit podle napájení a k tomu příslušných patič na 12V se napojují patice LED žárovek s označením MR16, GR4 a AR111, na 230V se napojují GU10, E27, E14, G9,
- **LED pásy** – LED pásy mají díky samolepící spodní straně široké využití zejména v domácnosti, ať už pro osvětlení kuchyňské linky, nábytku, nebo stropních podhledů. Voděodolné pásy jsou vhodné do venkovního, resp. vlhkého prostředí,
- **LED trubice** – mají stejné rozměry jako klasické zářivky, ale dosahují úspory energie více než 60 % oproti těmto zářivkám a mají okamžitý náběh na plnou svítivost,
- **LED reflektory** – jsou úspornější alternativou ke klasickým halogenovým reflektorům, může se ušetřit až 85 % elektrické energie,
- **LED panely** – jsou svítidla s větší plochou svícení a jsou určeny především na vestavbu do kazetových a sádkartonových stropů,
- **LED svítidla** – tato svítidla jsou určena především do interiérů domů, bytů, kanceláří, výrobních a prodejních místností. Některé jsou ale vhodné i do venkovního prostředí, hlavně svítidla určené do koupelny s vyšším IP krytím,
- **projekty** – do projektového LED osvětlení se řadí kategorie produktů, které nejsou primárně určeny pro běžné zákazníky. Tyto produkty ocení spíše podniky, které se zabývají distribucí, či instalací LED osvětlení na větších, či menších projektech. Jedná se hlavně o průmyslové projekty (osvětlení výrobních hal, montážních linek apod.), osvětlení stadionů a hřišť, veřejných prostranství, parkovišť, ulic a silnic, nebo osvětlení obchodních prostor (Goled, 2017).

3.2.2 Cena

Cenová politika společnosti je součástí marketingové strategie a snaží se tak být cenově přístupní široké veřejnosti. Prodávají LED-ky za co nejnižší ceny kvůli rychlé návratnosti investice, ale ne na úkor kvality. Tvorba ceny vychází nejčastěji z nákladů na nákup výrobků, distribuce zboží, kurzové rozdíly. Výslednou cenu pak ovlivňuje velikost zakázky, vyjednávací síly odběratelů, cena za dopravu a samozřejmě požadovaný druh produktů.

Poplatky za dopravu:

- při nákupu do 30 €: Kurýrní služba 3,60 € (vč. DPH),
- při nákupu od 30 € do 60 €: Kurýrní služba 2,40 € (vč. DPH),
- při nákupu od 60 € do 90 €: Kurýrní služba 1,20 € (vč. DPH),
- pro objednávky nad 90 € (vč. DPH) je doprava zdarma (Goled, 2017).

Cenotvorba společnosti je nastavena podle konkurence, a to většinou tak, aby se společnost co nejvíce přibližovala nejlevnějším konkurentům na trhu, ale neklesla pod jejich cenovou hladinu. A díky kvalitním službám a produktům, si získala co nejvíce zákazníků. Tvorba cen se však liší podle toho, jestli společnost vstupuje na nový trh, nebo na něm už nějakou dobu působí. Také jednotlivé druhy zboží mají různě nastavenou cenotvorbu (Peták, 2017).

Slevy společnost dává obvykle na kusy, které jsou delší dobu na skladě a je potřeba je vyprodat. Takové to zboží prodává prakticky za nákladovou cenu a nemá z nich žádný zisk. Druhou možností, kdy se využívá slev, je při akci dodavatele, který dodá například větší množství zboží za výhodnější cenu a společnost toto zboží prodává taktéž se slevou (Peták, 2017).

Platební podmínky a způsob platby – ceny uvedené na internetových stránkách jsou uvedeny včetně i bez DPH a jsou platné v okamžiku objednání. Kupující má možnost zaplatit za zboží v hotovosti při dodání zboží kurýrem, platební kartou, přes PayPal, převedením nebo vkladem kupní ceny na bankovní účet prodávajícího (Goled, 2017).

3.2.3 Distribuce

Distribuční cesta začíná objednávkou zákazníka, kdy systém okamžitě vyhodnotí, zda je požadované zboží na skladě a pokud ano, skladník dostane informaci o druhu a množství zboží které má vyexpedovat a připravit k odeslání pomocí kurýrní služby GLS, jejichž služby společnost využívá. Pokud zboží na skladě není, nebo ho není dostatečné množství, systém okamžitě odesílá objednávku s počtem potřebného množství dodavateli, od kterého společnost tento druh zboží odebírá a ten se snaží co nejdříve toto zboží dodat. Tím se výrazně zkracuje čas od podání objednávky zákazníka a vyřízením této objednávky. Společnost se snaží, aby všechno nabízené zboží bylo v dostatečném množství dostupné na skladě a urychlit tak jeho cestu k zákazníkovi. Maximální doba doručení zboží je 5 dní, ale průměrná doba je obvykle 2 dny (do Rakouska spíše 3 dny) od podání objednávky, pokud je zboží na skladě, v opačném případě se může doba prodloužit a zákazník je telefonicky nebo emailem kontaktován (Peták, 2017).

Společnost využívá služeb dopravce GLS, a to hlavně z důvodů jejich spolehlivosti, nízké míře poškození zásilky (což je u led produktů velmi důležité), poměru cena/výkon a rychlosti doručení, která je u balíků v Česku a Slovensku do 24 hodin a do všech zemí v Evropě do 24 až 96 hodin (GLS, 2017).

3.2.4 Komunikace

Marketingová komunikace se zákazníky výrazně ovlivňuje podnikatelskou aktivitu společnosti a silně souvisí s mírou konkurenceschopnosti.

Jelikož společnost prodává zboží na internetu pouze pomocí e-shopu, je veškerá jeho komunikace se zákazníky zaměřena na webové stránky a lehce i skrze sociální sítě Facebook a Google+ (samozřejmostí je komunikace pomocí emailu a telefonu). Aby se zákazníci dostali na webovou stránku, respektive se jim zobrazila při zadání určitých pojmů do vyhledávače, společnost zajišťuje pomocí marketingového nástroje Google AdWords od společnosti Google, který zaručuje, že se stránka bude zobrazovat na předních příčkách při vyhledávání určitých klíčových slov a tvoří 80 % marketingových

aktivit. V poslední době však také přibývá účast na různých veletrzích, kde mohou předvést své produkty zákazníkům v praxi (Peták, 2017).

Webové stránky mají velmi moderní a kvalitní vizuální vzhled. Síla spočívá v jednoduchosti, díky čemuž se návštěvníci mohou rychle, jednoduše a komfortně orientovat. Web nabízí možnost přihlášení nebo registrace, což umožňuje sledovat stav objednávek, upravovat kontaktní údaje a rychleji se vyřizují reklamace nebo vrácení zboží. Samozřejmostí je možnost přihlášení pomocí Facebooku nebo Google+. Další výhodou, která vede k přiblížení se zákazníkům je online chat, kde se může zákazník zeptat, na cokoli potřebuje a zaměstnanec společnosti se mu snaží vše srozumitelně vysvětlit. Dalším zdrojem informací je recenze, to jak souhrnná recenze stránek a služeb společnosti, nebo recenze jednotlivých produktů. Mezi další aspekty posilující konkurenceschopnost je uvedení výhod i nevýhod každého produktu a také kalkulačka, díky které si může zákazník po zadání parametrů, vypočítat možnou úsporu po dobu záruky LED osvětlení. A nakonec je třeba zmínit i blog, na kterém uvádějí novinky ze světa LED technologie (Goled, 2017).

Nutno však zmínit, že společnost zatím nemá stránky zpracované v německém jazyce. A pokud bude chtít nabízet všechny svoje služby i na rakouském trhu bude potřeba najmout pracovníka, který dokáže kvalitně přeložit stránky do němčiny a bude vyřizovat objednávky, telefony, emaily a poradenství na rakouském trhu. Což znamená další výdaje spojené s novým zaměstnancem, na které je třeba brát ohled. Tento krok bude z důvodu úspory nákladů realizován po vyhodnocení výhodnosti vstupu na tento trh.

3.3 Hodnotový řetězec

Představuje společně s marketingovým mixem činnosti, které vedou k vytvoření hodnoty pro zákazníka a s tím spojené konkurenční výhody, které dále vedou k posílení konkurenceschopnosti.

3.3.1 Přímé činnosti

Řízení vstupních operací – distribuce nakoupeného LED zboží je řešena formou kamionové dopravy dodavatele. Cenu za dopravu ovlivňuje forma spolupráce s dodavateli. Společnost odebírá od několika, převážně zahraničních dodavatelů. Na skladě jsou uloženy nejprodávanější věci a musí z nich uspokojit okamžitě co nejvíce objednávek. Platí zde Paretovo pravidlo, že 20 % ze všech druhů zboží na skladě uspokojí 80 % objednávek. Sklad se obvykle doplňuje jednou za 5 dní. Na manipulaci zboží stačí obyčejný vozík na krabice a není zde třeba velká manipulační ani skladovací plocha, protože krabice s LED osvětlením nejsou velké ani těžké a dají se jednoduše a úsporně skladovat. I tak se ovšem v současnosti společnost potýká s problémem přeplněného skladu. Tento problém je zatím řešen pronájmem doplňkového skladu (Peták, 2017).

Výroba a provoz – podnik se nezabývá výrobou, ale prodejem a poskytováním služeb. Realizaci každé objednávky zajišťuje obchodní oddělení, kdy obchodní zástupce zadá ručně do systému objednávku (je-li objednávka podána telefonicky nebo emailem), nebo pomocí speciálního systému, kdy je objednávka realizována klasicky přes e-shop. Systém dále vyhodnotí, jestli je požadované zboží na skladě. Pokud ano, rezervuje ho a posílá informace o objednávce skladníkovi a automaticky vytiskne lístek s informacemi o místě doručení. Pokud požadované zboží na skladě není, tak systém automaticky pošle objednávku dodavateli, který následně chybějící zboží co nejrychleji dodá. Tímto se výrazně minimalizují časy potřebné k vyřízení objednávky a zkracuje se doba dodání (Peták, 2017).

Řízení výstupních operací – po vyřízení objednávek obchodním oddělením jsou všechny informace o objednávce zaslány na sklad a vytisknuty tiskárnou. Skladník poté s informacemi o druhu a počtu zboží, všechno zboží zabalí tak, aby se zboží při přepravě nepoškodilo. Následně zboží vyexpeduje a připraví k odeslání pomocí kurýrní služby GLS. Největší riziko poškození je u LED trubic, které se, pokud jich není větší množství, špatně balí a často dochází k poškození výrobku. Jako nejlepší opatření se jeví objednání speciálních mirelonových nebo polystyrenových obalů (podle velikosti trubice) a uložení

jednotlivých trubic do těchto obalů. Toto opatření by ovšem výrazně zvýšilo náklady na dodání tohoto produktu (Peták, 2017).

Marketing a prodej – společnost využívá online marketingové nástroje, které oslovují specifické spektrum zákazníků. Tímto nástrojem je Google AdWords, který cílí na zákazníky podle klíčových slov, které zadají do vyhledávače. Tento způsob reklamy je PPC marketing (pay-per-click). Dalším způsobem je SEO optimalizace, která funguje na podobném principu jako Google AdWords, s tím rozdílem, že se za nic neplatí. Poměr mezi marketingovými aktivitami těchto nástrojů je 80 % Google AdWords a 20 % SEO. Rozšířením PPC marketingu a součástí nástroje Google AdWords je tzv. remarketing, který cílí na určitou skupinu zákazníků, a to na zákazníky, kteří již jednou web navštívili. Pouze jim se zobrazí spuštěná reklama ve formě bannerové reklamy nebo textového inzerátu. Jedná se tedy o znovuoslovení zákazníků, kteří již jednou na stránkách byli. Tyto formy marketingu má na starost marketingový asistent. Další formou propagace jsou samotné webové stránky a účast na elektrotechnických veletrzích. Nechybí ani propagace pomocí sociálních sítí jako je Facebook nebo Google+. Z hlediska internetového prodeje jsou tedy marketingové aktivity dobře nastaveny, ale je zde jistý prostor ke zlepšení (propagace na nových sociálních sítích jako je Twitter, Instagram, YouTube atd.). Nevýhodou je, že společnost nemá, kromě provozovny, vytvořeny žádné další pobočky nebo kamenné obchody. Ale díky rychlé realizaci objednávek, a uzavřenou spoluprací s dodavateli disponuje rychlou reakcí na uspokojení potřeb zákazníka (Peták, 2017).

Servis a služby – společnost v současné době realizuje pouze prodej LED osvětlení. Procesy montáž, údržba, oprava a servis jsou zatím ve fázi příprav a vývoje. Služby jsou popsány v kapitole marketingový mix (Peták, 2017).

3.3.2 Podpůrné činnosti

Obstaravatelská činnost – nákup vstupů zařizuje obchodní oddělení nebo samotný skladový systém, který společnost využívá a je postaven na spolupráci s řadou dodavatelů, kteří dodávají LED produkty. Většina z těchto dodavatelů je ze zahraničí a

komunikaci s nimi má na starost obchodní zástupce nebo majitel společnosti (Peták, 2017).

Technologický vývoj – z hlediska výrobků, je v současnosti LED osvětlení nejmodernější a nejúspornější způsob osvětlení. Z hlediska společnosti vlastní společnost know-how používaných technologií a má tak určitou konkurenční výhodu. Společnost věnuje pozornost výběru kvalitních LED produktů. Dále se také snaží využívat nejmodernější technologie jako je skladový systém spojený se systémem objednávek, online tiskárna propojená s těmito systémy nebo moderní webové stránky. Nedostatkem může být absence různých certifikací, které by zvýšili konkurenci schopnost společnosti (Peták, 2017).

Řízení lidských zdrojů – společnost vybírá zaměstnance pečlivě a dbá především na kvalifikovanost a přístup k práci a řešení problémů v práci. V průběhu roku pak zaměstnanci prochází různými školeními, které zvyšují jejich odbornost. Díky automatizaci veškerých možných procesů jsou však zapotřebí k chodu společnosti pouze 4 zaměstnanci, a to obchodní zástupce, marketingový asistent, účetní a skladník. V případě rakouského trhu je však potřeba najmout nového obchodního zástupce, který by se staral o rakouský trh a jejich zákazníky (Peták, 2017).

Infrastruktura podniku – práce ve společnosti se dělí mezi několik oddělení mezi které patří: obchodní oddělení, marketingové oddělení, finanční oddělení. Všechny tyto oddělení se vzájemně propojují a spolupracují (Peták, 2017).

3.3.3 Shrnutí hodnoty pro zákazníka

Z pohledu zákazníka jsou hlavní atributy, které tvoří hodnotu, při online nakupování: cena, rychlost doručení, dodatečné služby a získané reference. Z analýzy marketingového mixu a hodnotového řetězce jsme zjistili ty činnosti, které tvoří hodnotu pro zákazníka z pohledu podniku. Společnost se tedy snaží všechny tyto atributy uspokojit v určitém poměru a vytvořit tak co největší hodnotu pro zákazníka.

Rychlost dodání se splňuje díky automatizaci veškerých možných procesů, což vede k maximálnímu zrychlení všech úkonů od přijetí objednávky až po její zpracování a minimalizuje se tak čas na dodání, a to i díky kvalitním službám dopravce. V rámci Rakouska však tento proces bude trvat o něco déle, a to z důvodu umístění skladu (Slovensko). Prodlouží se tak doba dodání o jeden maximálně dva dny. Toto prodloužení by ovšem měla vynahradit cena, kvalita a úroveň služeb i profesionalita webových stránek a zaměstnanců.

Dodatečné služby jsou splňovány díky nadstandartním službám jako je prodloužená záruka (2, 3 a 5 let) nebo možnost vrácení zboží do 30 dnů bez udání důvodu (zákonem je dáno 14 dní). Pak také profesionální a vstřícné chování zaměstnanců.

Cena se snaží být co nejnižší, ale ne na úkor kvality, díky monitorování a srovnávání se s konkurencí a také díky výhodné dlouhodobé spolupráci s dodavateli.

Získané reference se pak odvíjejí na základě spokojenosti zákazníka, která je určována obvykle výše zmíněnými faktory.

3.4 SLEPT analýza, analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí prostředí organizace se zaměřuje na jednotlivé faktory, které s podnikáním na Rakouském online trhu souvisejí. Nutno zdůraznit, že žádný z těchto faktorů pro společnost Goled s.r.o. nepředstavuje hrozbu, na kterou by se bylo potřeba zaměřit, zároveň však ani nevytvářejí žádné speciální příležitosti.

3.5.1 Sociální (demografické) faktory

Tato oblast je důležitá zejména pro podniky podnikající v oblasti prodeje koncovým zákazníkům. Řeší se zde demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také otázky médií a jejich vlivu nebo vnímání reklamy.

Počet obyvatel v Rakousku čítal ke dni 1. 1. 2016 celkem 8.699.730 mil. obyvatel. Hustota obyvatel je 104 lidí na $1km^2$ a roční přírůstek obyvatelstva oproti roku 2015 je

1,3 % (115 tisíc obyvatel). Průměrný věk je 43,2 let a dospělí (ve věku od 20 do 64 let) tvoří 61,9 % populace. Oficiální jazyk je němčina a oficiální měna euro (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Národnostní složení v Rakousku ke dni 1. 1. 2016 bylo 14,6 % (1.267.458 mil. osob) osob cizího původu z mnoha různých zemí především z Evropy. Největší podíl tvoří Němci, Srbové a Turci. I náboženské složení zastává většinu světového náboženství, kdy převládá římskokatolické náboženství 63 %, druhé je islámské náboženství 6,7 % a 12 % populace je bez vyznání (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Důležité hodnoty pro Rakušany jsou kvalita, dobrá značka a tradice. Dávají přednost osobnímu jednání a schůzkám, při kterých se preferuje komunikace v německém jazyce, a kladou důraz na důslednost. Dále očekávají kvalitní marketingové a propagační materiály a internetové stránky v němčině. Samozřejmostí je otevřené a poctivé jednání podle standardního evropského vystupování a dodržování zavedených obchodních tradic (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

3.5.2 Legislativní faktory

Rakousko je členem EU a musí plně respektovat pravidla volného pohybu zboží a jednotného vnitřního trhu vůči členským zemím EU. Celní problematika spadá do působnosti spolkového ministerstva financí. Na rakouský trh lze v podstatě vstoupit buď přímo, otevřením pobočky v Rakousku nebo nepřímo, prostřednictvím místního obchodního zastoupení. U provozovatele internetového obchodu z jiné členské země EU stačí, aby splňoval zákony země, kde získal oprávnění vykonávat tento způsob podnikání. (Czech Trade, 2017a).

Daňový systém v Rakousku je podobný systému v mnoha dalších zemích EU. Funguje zde takzvaný, dvou pilířový systém. Hlavním zdrojem zdanění v prvním pilíři jsou příjmy a zisky právnických a fyzických osob, tedy přímé daně. U fyzických osob to jsou daně z příjmu u podniků potom korporátní daň ze zisku. Druhým pilířem jsou daně z různých forem transakcí (např. daň z přidané hodnoty) (Czech Trade, 2017b).

Tab. 5: Daňový tarif podle výše příjmů (Vlastní zpracování dle Czech Trade, 2017b).

výše příjmu za rok v €	daňový tarif v %
Do 11 tis. €	0
Nad 11 tis. do 18 tis. €	25
Nad 18 tis. do 31 tis. €	35
Nad 31 tis. do 60 tis. €	42
Nad 60 tis. do 90 tis. €	48
Nad 90 tis. do 1 mil. €	50
Nad 1 mil. €	55

Z legislativních faktorů vyplývá, že ve vstupu společnosti na rakouský trh nebrání žádné velké legislativní bariéry, a to díky respektování pravidla volného pohybu zboží v členských zemích EU. Negativním aspektem je korporátní daň, tedy daňové zatížení, která je vyšší oproti jiným členským státům Evropské unie. Každá země v Evropské unii pak má své limity obratu, které když se překročí, musí se zaregistrovat k platbě DPH v dané zemi.

3.5.3 Ekonomické faktory

Rakouská ekonomika je jedna z nejbohatších a nejvyspělejších na světě. Ekonomický systém je zde založen na sociálně tržním hospodářství s vysokými daněmi a státními výdaji. Síla rakouské ekonomiky je v průmyslové tradici, cestovním ruchu a zahraničním obchodu (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Tab. 6: Ekonomické údaje o Rakousku (Vlastní zpracování dle Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP (reálně)	3,1	0,9	0,2	0,3	0,9	1,5
HDP (mld. EUR)	308,7	317,2	322,6	329,3	337,2	x
HDP/ob. (tis. EUR)	35,7	37,7	38,1	38,5	39,4	x
Soukromá spotřeba	0,7	0,4	0,3	0,0	0,4	1,4
Hrubé investice	12,2	-1,2	-6,1	-0,2	0,4	1,7
Export zboží (v %)	6,6	1,2	2,7	2,7	2,2	2,7
Import zboží (v %)	7,6	-0,3	0,5	1	4	3
Míra inflace (CPI)	3,6	2,6	2,1	1,7	0,9	1,4
Míra nezaměstnanosti (změna v %)	4,2	4,4	4,9	5,6	5,7	5,9
Saldo veřejných financí (% HDP)	-2,6	-2,2	-1,3	-2,7	-1,4	-1,7

Vývoj rakouské ekonomiky je určován vývojem světové a evropské ekonomiky. V současnosti je rakouské hospodářství ovlivněno pozvolným ožíváním růstu ekonomiky v eurozóně a klesající poptávkou po dovozech na některých trzích. V roce 2014 a 2015 rakouská ekonomika téměř stagnovala a rostla pouze o 0,4 %. Stagnace byla způsobena krizí v eurozóně a slabou zahraniční poptávkou, přestože v roce 2014 byl podíl vývozu a služeb na HDP až 53 %. Druhým faktorem byla stagnace spotřeby rakouských domácností, jež mají po exportu druhý největší podíl na tvorbě HDP. To vedlo k negativnímu vývoji mezd a nárůstu nezaměstnanosti, která se každoročně zvyšuje. Nejvíce jsou postihnuta velká města, a to díky neustálému přílivu nových pracovních sil ze zahraničí s nízkou kvalifikací (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Pro rok 2016 se podle prognóz očekává již oživení ekonomiky s růstem ve výši 1,4 %. Mělo by to být způsobeno reformami na národní úrovni, očekávaným růstem světové ekonomiky, nízkými cenami energií a ekonomickým růstem zemí v eurozóně. Vzrůst by měla i soukromá spotřeba domácností, a to díky mírnému růstu reálných příjmů, jež by měla zapříčinit daňová reforma. V delším časovém období se s prudkým růstem ekonomiky nepočítá, zároveň se však neočekává ani úpadek do recese (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Z hlediska společnosti Goled s.r.o. jsou pro export a investice v Rakousku největší možnosti v oblastech energetického průmyslu a elektrotechniky. Podíl tohoto sektoru je 12 % HDP Rakouska a roční obrát je 40 mld. EUR. Výroba energie z obnovitelných zdrojů a vývoj zelených technologií se podílí z více než poloviny na tvorbě HDP tohoto sektoru. Zákon o využívání obnovitelných zdrojů k výrobě elektřiny poskytuje investiční pobídky do zařízení k výrobě ekologického proudu a zelené budoucnosti v objemu 50 mil. EUR. Příležitost zde tak nabízí oblast čistých technologií (zpracování odpadu a odpadních vod, kontrola čistoty ovzduší, energetická efektivnost) a za klíčové se jeví motory, generátory, součástky, elektronické příslušenství a osvětlení, zejména z důvodu mezinárodního tlaku na zvyšování energetické efektivnosti produktů (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Z ekonomických faktorů vyplývá, že i když je současná rakouská ekonomika oslabena, tak nabízí rakouský trh obrovský potenciál a je velkým lákadlem nejen pro společnost Goled s.r.o., a to nejen díky vysoké poptávce po zelených technologiích, ale i energetické efektivnosti, kterou rakouští občané využívají a kterou LED technologie bezesporu nabízí.

3.5.4 Politické faktory

Rakousko je stabilní demokratický stát. Podle indexu FSI (failed-state-index) se nachází na 167 místě v okolí zemí jako je Německo, Belgie či Nizozemsko, což svědčí o vysoké politické stabilitě země. Rakousko je rozděleno na 9 spolkových zemí, které mají v kompetenci všechno, co není výslovně celospolkovou (Bund) záležitostí a funguje na dvoukomorovém parlamentu, který se skládá ze spolkové rady a národní rady. Výkonnou moc má spolkový prezident spolu se spolkovým kancléřem a vládou. Rakousko je členem Evropské unie, Evropského hospodářství, měnové unie a dalších organizací jako je OSN, OECD, WTO a je také součástí Schengenské dohody (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Na velmi dobré úrovni je v Rakousku ochrana duševních a vlastnických práv, nízká míra korupce a efektivita vymahatelnosti legislativy. Naopak mezi negativní vlivy patří přísná regulace práce, kvalifikace práce a daňové zatížení (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

3.5.5 Technologické faktory

Rakousku je na stejné technologické úrovni jako ostatní členské státy Evropské unie. Z hlediska společnosti Goled s.r.o. je nejdůležitější technologický faktor přístup k internetu. Ten má 85% rakouské populace a ze všech malých a středních společností má k němu přístup 90% těchto společností. Tyto čísla vychází ze studie agentury KMU Forschung Austria, takže se dá očekávat, že od roku 2014 se ještě zvýšila. Z tohoto pohledu je na tom Rakousko přibližně stejně, jako ostatní vyspělejší státy nejen v Evropě. A jelikož je LED osvětlení v současnosti nejúspornější a nejekologičtější volbou v oblasti

osvětlení, tak pro nás ostatní technologické faktory nepředstavují žádné neobvyklé příležitosti ani zde nejsou rizika, které by bylo třeba ošetřit.

Shrnutí – jak už bylo řečeno výše zmíněné faktory obecného okolí podniku, nepředstavují pro společnost žádné hrozby spojené s prodejem LED osvětlení, ale ani žádné speciální příležitosti, které by společnosti pomohli ke zvýšení konkurenceschopnosti. Za zmínku snad stojí pouze očekávané zvýšení reálných mezd rakouských domácností a tím i zvýšení jejich spotřeby.

3.5 Využití online marketingového nástroje Google AdWords společnosti

Společnost využívá reklamy pomocí online marketingového nástroje Google AdWords. Tento způsob marketingové reklamy tvoří 80 % ze všech marketingových aktivit. To znamená, že je to hlavní způsob propagace e-shopu a led produktů (Peták, 2017).

Tento nástroj funguje na principu PPC reklamy (pay-per-click). To znamená, že e-shop zadá klíčová slova, která jsou spojená s jeho odvětvím. V tomto případě např. led osvětlení, led reflektor, led žárovky atd. Poté si určí cenu za proklik, která bude určovat, jak vysoko ve vyhledávání se bude e-shop zobrazovat, při hledání těchto klíčových slov zákazníkem. Výhodou tohoto způsobu reklamy je, že společnost platí pouze tehdy, až když zákazník klikne na odkaz e-shopu. Dalším pozitivním aspektem je potom získávání statistik z tohoto nástroje jako je počet vyhledávání klíčových slov, počet prokliků, s tím spojená cena za reklamu, navrhovaná cena za proklik a mnoho dalších (Peták, 2017).

Od společnosti jsem získal klíčová slova (viz příloha 5), které se nejvíce vyhledávají v tomto odvětví a které mají největší počet prokliků na slovenském trhu. Po vypsání těchto klíčových slov v AdWords zjistíme průměrnou měsíční hledanost a navrhovanou cenu za proklik těchto slov v dané zemi. Po vynásobení hledanosti navrhovanou cenou dostaneme hodnotu, která představuje celkovou cenu za dané klíčové slovo na daném trhu (kolik všechny společnosti platí za toto klíčové slovo). Při sečtení těchto hodnot všech hlavních klíčových slov tedy zjistíme přibližnou velikost trhu.

Cena zkoumaných klíčových slov na slovenském trhu: **7 623,9 €** (Google, 2017).

Cena zkoumaných klíčových slov na rakouském trhu: **13 607,2 €** (Google, 2017).

Z toho plyne, že je rakouský trh s led osvětlením přibližně o **44 %** větší oproti slovenskému trhu. V podstatě to znamená, že tento trh přináší o 44 % více příležitosti (podrobnější výpočet viz příloha 5). Data jsem využíval z oficiálního nástroje společnosti Google Global Market Finder (Google, 2017).

Rizikem můžou být špatně přeložená klíčová slova a tím pádem zkreslené údaje. Ovšem ze získaných údajů, by tento výsledek měl přibližně odpovídat skutečnosti. Dokonce je možné, že je tento trh ještě větší a díky tomu jsou i větší příležitosti.

Závěr – z informací od společnosti vychází zjištění, že společnost má za roky fungování výborně nastavený tento způsob online reklamy, který řídí specializovaný marketingový asistent a v podstatě zde není místo na zlepšení v rámci této práce.

3.6 Základní vymezení rakouského trhu a odvětví

V této kapitole stručně a obecně vymezím co si představuji pod pojmy rakouský trh a odvětví.

Rakouský trh je velice vyspělý, působí zde velice kvalitní společnosti a vysoká hodnota HDP (na obyvatele více jak 39.000 EUR) řadí rakouskou ekonomiku mezi deset nejbohatších zemí na světě a navzdory menšímu počtu obyvatel a menší velikosti představuje zajímavý trh se silnou domácí koupěschopnou poptávkou. Uplatnění zde většinou nacházejí produkty s vysokou přidanou hodnotou, ale zároveň při zachování současné konkurenční cenové výhody (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Odvětví elektroniky a elektrického inženýrství je jedním z důležitých pilířů rakouského hospodářství s podílem 12 % na tvorbě hodnoty rakouského průmyslu. Podíl exportu z produkce elektroniky a elektrického inženýrství činí 80 %, v případě automobilového průmyslu (elektronika a vybavení) dokonce 98 %. V posledních desetiletích se toto odvětví významně proměnilo, ze sektoru zaměřeného čistě na produkci zboží na

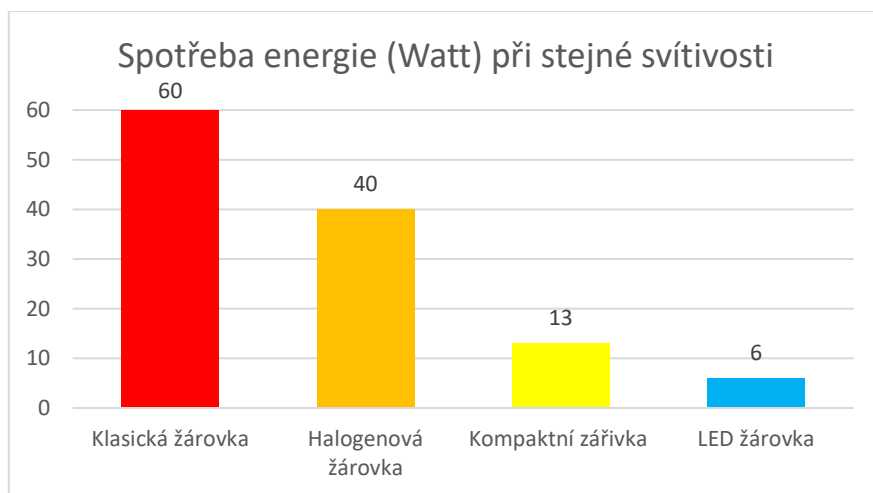
poskytovatele nejrůznějších vysoce inovativních produktů a služeb (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

Podle údajů, které udává Ministerstvo zahraničních věcí České republiky a portál Businessinfo.cz patří mezi nejperspektivnější položky pro investice českého a slovenského exportu v oblasti elektroniky a elektrotechniky. A to zejména komponenty i celky pro průmyslové i domácí využití, elektronické vybavení do motorových vozidel, motory a generátory, elektronické příslušenství, součástky, osvětlení. V Rakousku je také velmi rozšířená spolupráce s obchodními zástupci, kteří jsou odborníky ze všech různých odvětví. Je jich více než devět tisíc a ročně zprostředkovávají obchody za 17.5 mld. €. Nejlepší pomocí při hledání takového partnera, při vstupu na nový trh je společnost CzechTrade (Ministerstvo zahraničních věcí, 2017).

3.7 Vymezení trhu s LED osvětlením

Rivalita v oblasti online prodeje LED osvětlení je v rámci Rakouska jakožto i celé EU velmi silná, a to nejen z důvodu že je LED technologie stále rozvíjející se odvětví, a proto v sobě skrývá velký tržní potenciál, ale také z důvodu, že LED osvětlení spadá pod odvětví elektroniky a elektrotechniky. Tudíž LED produkty neprodávají pouze obchody s LED technologií, ale i velké společnosti, které se zaměřují na prodej spotřební elektroniky všech různých druhů (různá elektra) nebo společnosti se širokou nabídkou produktů (Amazon, Ikea, Hornbach...). Nejlepší způsob je ovšem nákup přes internet, který zaručuje levnější ceny a nejnovější produkty z hlediska technologie, kdež to v kamenných prodejnách se můžou objevovat i 5 let staré produkty, které nemají takovou kvalitu jako současné identické produkty. Co odrazuje od koupě, může být i cena, která je v mnoha případech přehnaná, protože koupě přímo od výrobce je limitována počtem kusů (stovky až tisíce) a překupníci jsou schopni si nasadit obrovské marže na 1 kusu. Naštěstí však stále přibývá výrobců i prodejců a tím vzniká tlak na cenu, která se tak stále snižuje.

Výhodnost LED technologie oproti ostatním současným druhům osvětlení znázorňují následující obrázky převzaté ze stránek společnosti Goled s.r.o.



Obr. 10: Spotřeba energie u různých druhů žárovek (Vlastní zpracování dle Goled, 2017)

Úspora oproti běžným žárovkám dosahuje 80-90 % (6W LED žárovka dokáže nahradit 60W klasickou žárovku). Je to dáno tím, že LED mají vysokou efektivitu přeměny elektrické energie na světlo – LED-ky přeměňují až 90 % spotřebované energie na světlo. Klasické žárovky mění na světlo pouze 8 % spotřebované energie. To znamená, že LED osvětlení vyzařuje výrazně vyšší světelný tok na jeden spotřebovaný Watt (Goled, 2017).



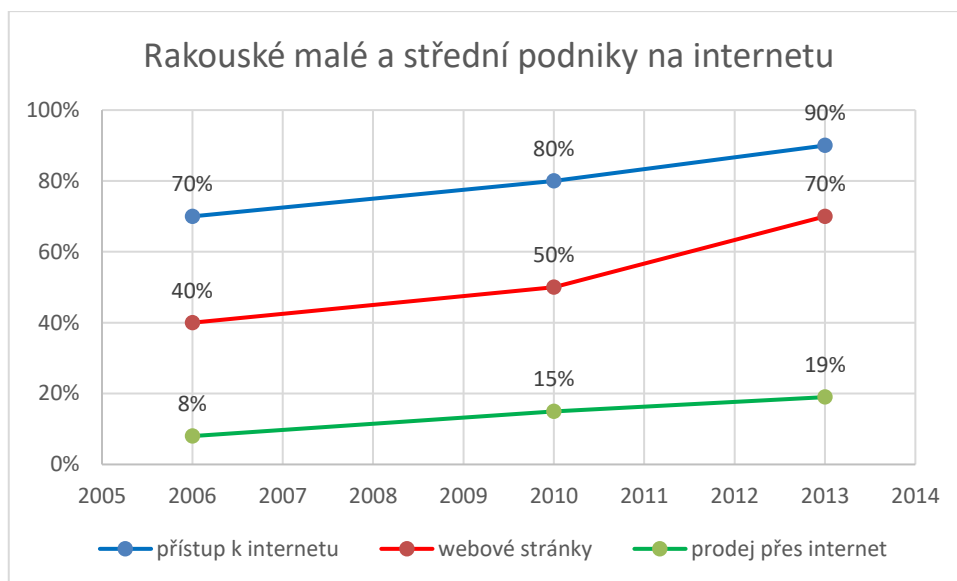
Obr. 11: Životnost žárovek (Vlastní zpracování dle Goled, 2017)

LED čipy nepřestanou svítit ani po ukončení své životnosti, jen postupně ztrácejí na síle. Životnosti se uvádějí v tisících hodin, dokud je svítivost LED čipu vyšší než 70 % původní svítivosti (Goled, 2017).

3.8 Zhodnocení rakouského online trhu z hlediska podniků

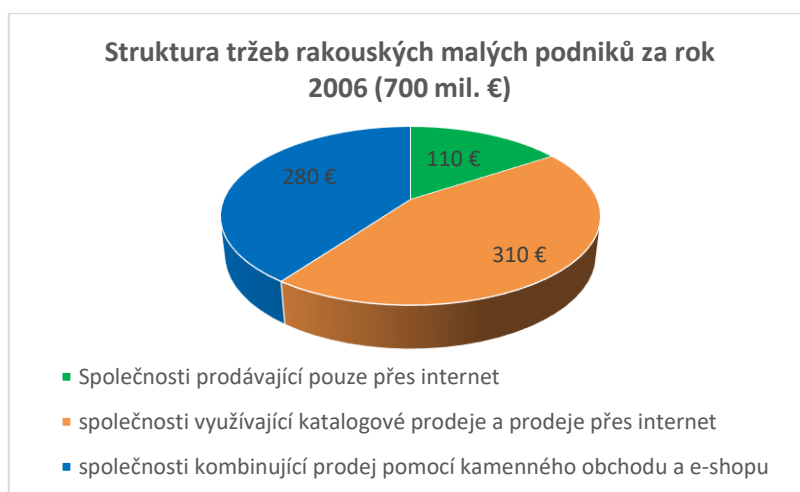
Rakouský online trh se v posledních letech dá popsat slovem dynamický. Z toho důvodu byla agenturou KMU Forschung Austria v roce 2014 zpracována studie o internetovém obchodu pro malé a střední podniky v Rakousku (naposledy byla tato studie zpracována v roce 2007 a 2011). Informace z této studie mohou být lehce zkreslené, protože jsou 3 roky staré, ovšem dá se předpokládat, že všechny údaje, které z této studie vyplývají, se v průběhu 3 let nějak zvláště nezměnily, nastalo spíše mírné zvýšení u všech zkoumaných odvětví a nenastal žádný velký růst jak mezi lety 2006 a 2013) (KMU Forschung Austria, 2014).

Z této studie vyplynulo, že z 39.000 všech malých a středních podniků v Rakousku má přístup na internet 90 % (35.000) a 70 % (27.000) z nich má webové stránky ale pouze 19 % prodává zboží i na internetu čili v Rakousku je 7.500 aktivních e-shopů malých a středních podniků. A z těchto 7.500 e-shopů pouze 750 podniků prodává produkty jen přes internet (10%), 25 % pak používá kombinaci online a katalogových prodejů a zbytek 65 % prodává zboží klasickou kombinací pomocí e-shopu a kamenného obchodu (KMU Forschung Austria, 2014).

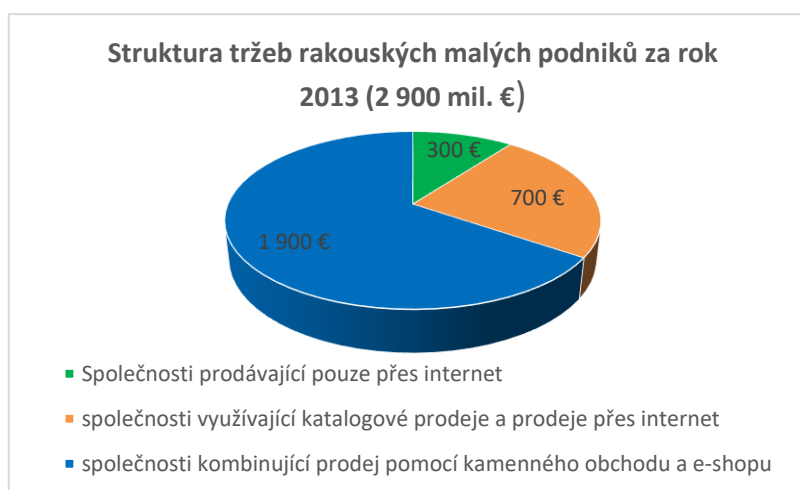


Graf 1: Rakouské malé a střední podniky na internetu (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

Z grafu vidíme, že od roku 2006 vzrostl počet společností, které mají přístup k internetu o 20 % a tím vzrostl i počet společností, které mají webové stránky, ovšem pouze 19 % společností využívá prodeje přes internet. Hrubé roční tržby z internetového prodeje těchto společností v Rakousku, tvoří za rok 2013 celých 2.9 mld. € (asi 4,5 % z celkových tržeb malých a středních podniků v Rakousku), což znamená velký růst tržeb z prodejů přes internet oproti roku 2006, kdy tyto tržby činily 0,7 mld. €. Z toho lze vyčíst, že prodeje (respektive nákupy) přes internet je stále častější způsob nabízení (získávání) zboží a také to poukazuje na dynamicky se rozvíjející online trh v Rakousku. Dá se tak očekávat, že s průběhem let tato čísla nadále porostou. Rozdělení těchto tržeb mezi jednotlivé skupiny, podle způsobu prodeje jsou uvedeny v následujících grafech (KMU Forschung Austria, 2014).



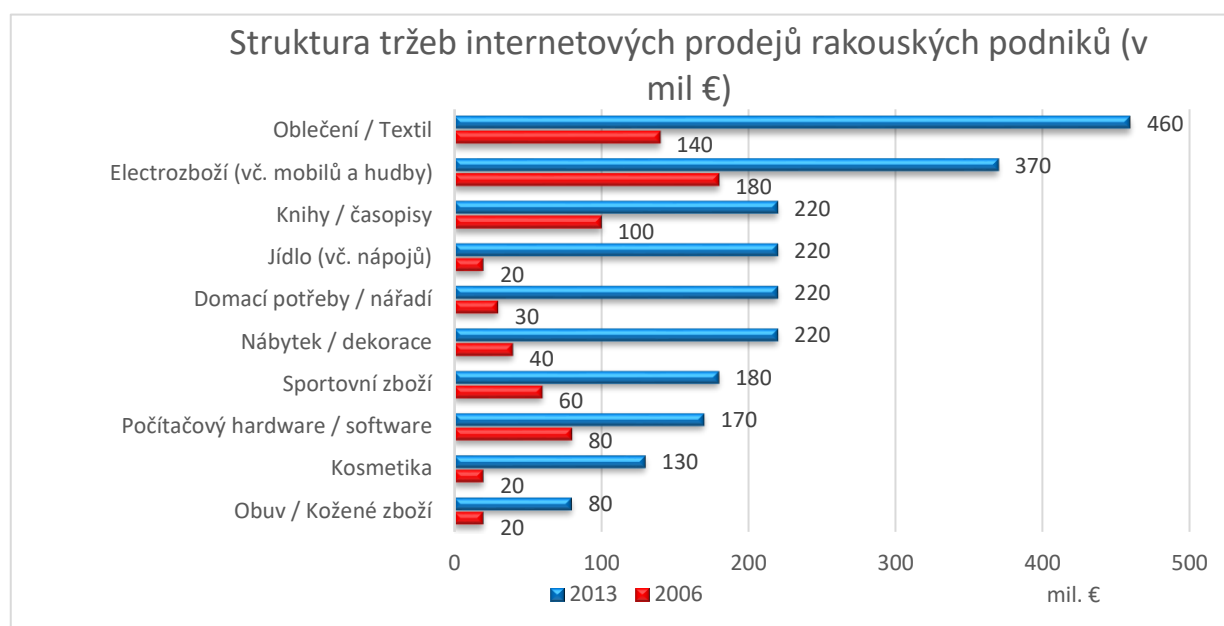
Graf 2: Struktura tržeb rakouských malých podniků za rok 2006 (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)



Graf 3: Struktura tržeb rakouských malých podniků za rok 2013 (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

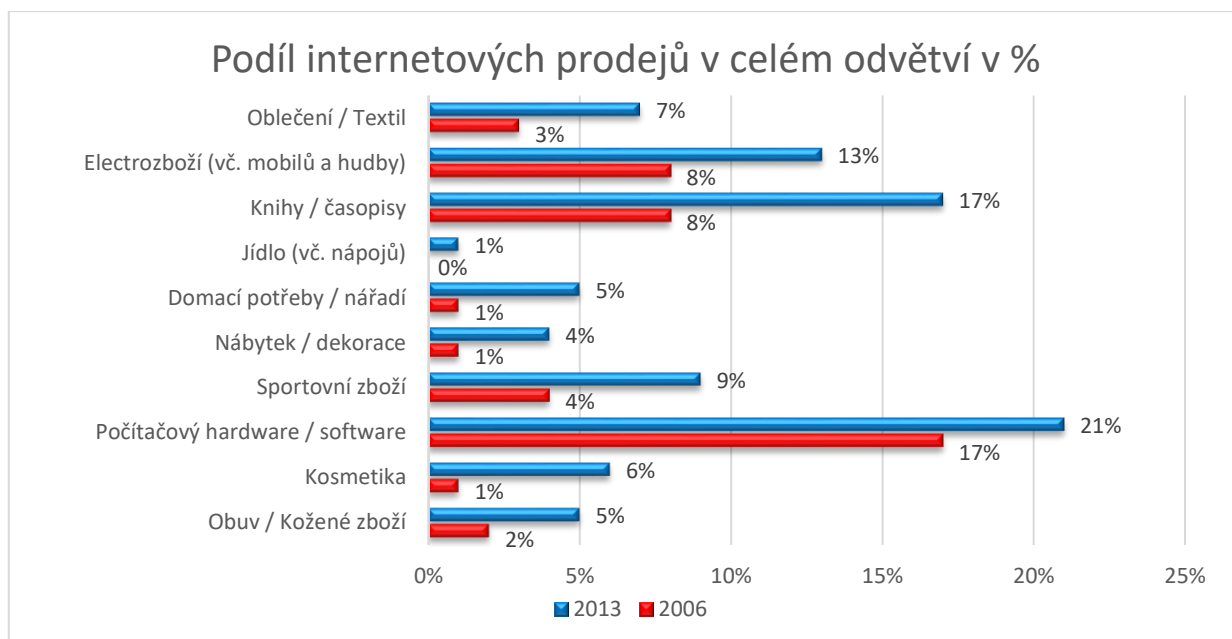
Struktura tržeb se za 7 let výrazně změnila a to hlavně ve prospěch rakouských podniků, které prodávají zboží nebo služby jak přes internet, tak v kamenném obchodě. Tržby těchto podniků tvoří 66% (1.900 mil. €) z celkových online tržeb malých podniků v Rakousku. Podniky prodávající pomocí e-shopů a katalogového prodeje utržily 700 mil. € a společnosti prodávající pouze přes internet 300 mil. €. Důvodem této změny je určitě způsob, jakým se dnes nákupy na internetu vnímají, ale také, že společnosti, které mají jak e-shop, tak kamenný obchod, pokoryjí větší množství zákazníků a jejich potřeb a díky tomu v očích těchto zákazníků vypadají důvěryhodněji a dostanou se tak do podvědomí zákazníků (sociální sítě, fora, diskuze). Zákazník si tak může zajít do kamenného

obchodu zboží tzv. „osahat“ a poradit se o problematice toho určitého produktu (někdo rád preferuje osobní kontakt) nebo naopak, zákazníci kteří už tuto značku znají, si mohou okamžitě a beze strachu objednat toto zboží na internetu z domova nebo práce. Další výhodou je možnost zaslání zboží na prodejnu, kde si ho zákazník může vyzvednout a nemusí tak platit poštovné (KMU Forschung Austria, 2014).



Graf 4: Struktura tržeb rakouských podniků z internetového prodeje (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

Z tohoto grafu jde jasně vidět, že na prvních dvou místech nejčastěji prodávaného zboží jsou produkty z odvětví elektroniky a textilu. Potvrzuje to správnost údajů ministerstva zahraničních věcí, podle kterého je odvětví elektroniky a elektrotechniky jedno z nejperspektivnějších odvětví pro investice a export v Rakousku. Také to poukazuje na sílu domácích společností, které jsou většinou déle na trhu, lidé už je berou, jako zaběhlou značku a nebojí se u nich nakupovat přes internet, a to zvláště u produktů jako jsou mobilní telefony, oblečení, hudba a jiné elektro zboží. Od roku 2006 se výrazně zvýšily tržby z prodeje jídla, nářadí, domácích potřeb, nábytku a kosmetiky přes internet, a to až několikanásobně. Důvodem je určitě větší důvěryhodnost k nákupům na internetu v očích zákazníka, a to i u takových odvětví jako je jídlo a pití, oblečení nebo kosmetika (KMU Forschung Austria, 2014).



Graf 5: Podíl tržeb z internetového prodeje k celkovým tržbám v odvětví (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

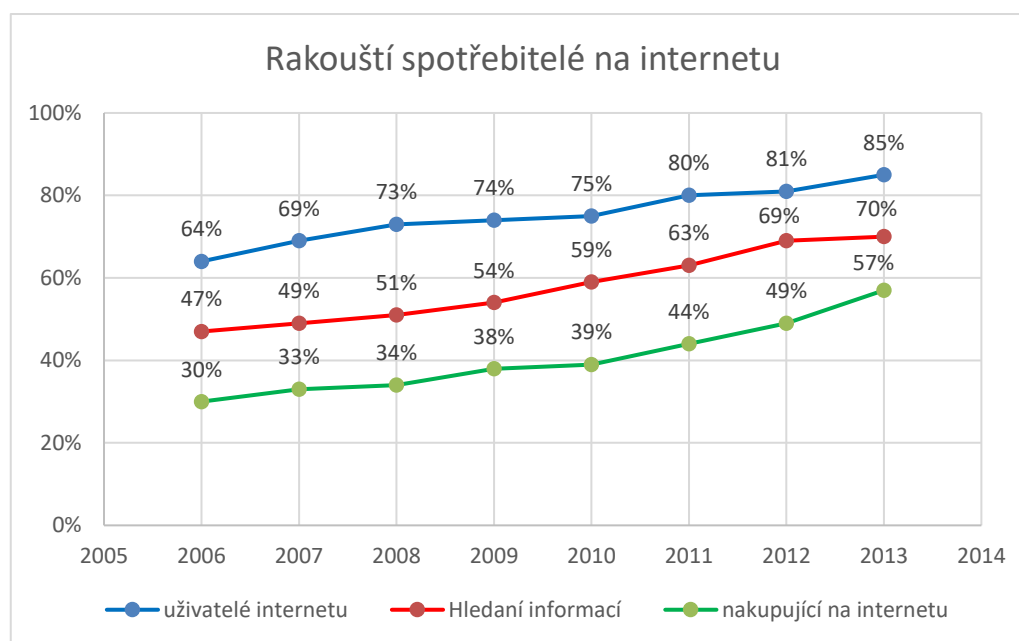
Tento graf odhaluje podíl internetových tržeb jednotlivých odvětví k celkovému podílu tržeb z tohoto odvětví. Z čehož jasně vyplývá, že i když internetové tržby z prodeje PC hardwaru činili pouze 160 mil. € za rok 2013 (8. místo v grafu internetových tržeb), tak je to 21 % z celkového podílu tržeb z prodeje PC hardwaru v Rakousku. Naopak u oblečení, které má první pozici v grafu tržeb z prodeje přes internet, tyto tržby tvoří jen 7 % z celkového prodeje v tomto odvětví v Rakousku. To je samozřejmě dáno charakterem a určitými specifiky zboží, protože například u oblečení si většina zákazníků musí oblečení vyzkoušet (i když znají svou velikost), podívat se, jak v tom vypadají, jaký je to materiál a podle toho se rozhodují o koupi. Na rozdíl od PC, PC hardwaru, mobilních telefonů a jiného elektro zboží nebo knih se všechny důležité informace, podle kterých se rozhodujeme o koupi, dají najít u popisu určitého produktu nebo jinde na internetu (KMU Forschung Austria, 2014).

3.9 Zhodnocení rakouských zákazníků nakupujících přes internet

Jelikož se společnost Goled s.r.o. zabývá prodejem LED osvětlení a v dnešní době je potřebné mít osvětlení v podstatě všude (domácnosti, kanceláře, chodby) a zvláště průmyslové prostory, kde se musí leckdy svítit celý den i celou noc, ale také venkovní a

veřejné osvětlení. Dá se tak říci, že je pro společnost potenciální zákazník, každý, kdo používá či nakupuje na internetu, to znamená od domácností přes velkoobchody, maloobchody až po průmyslové prostory, města a obce (veřejné osvětlení) (KMU Forschung Austria, 2014).

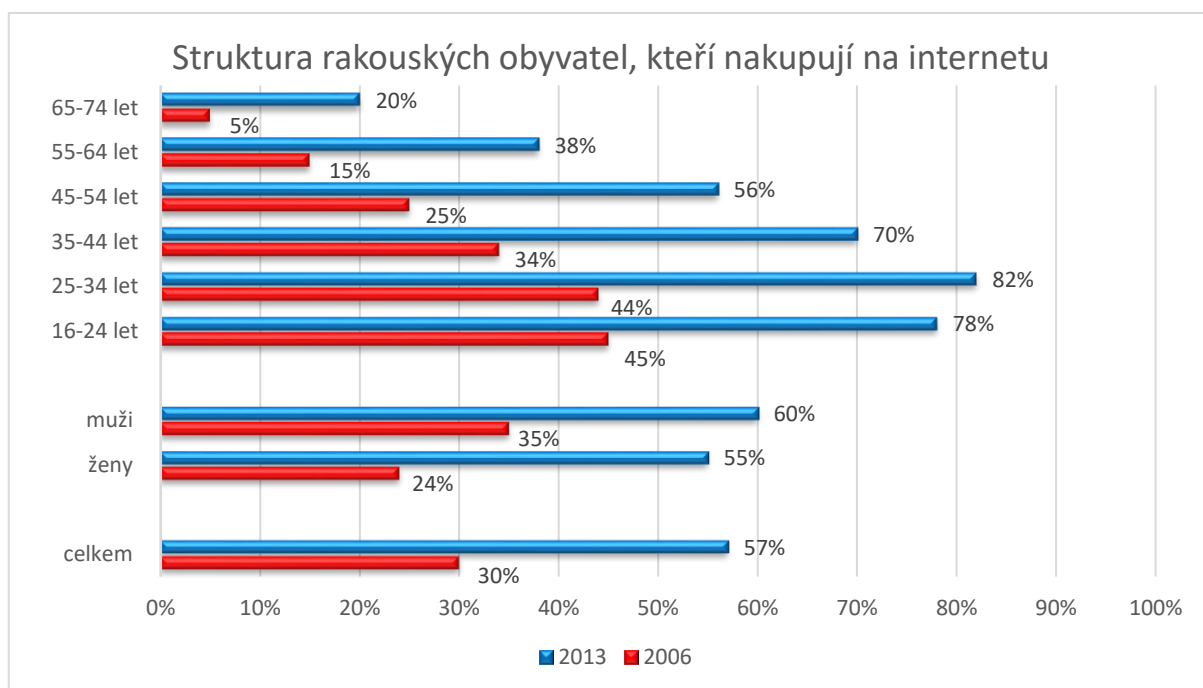
Mezi základní pohnutky, které působí na rakouského zákazníka objednat si dané zboží přes internet, patří cena daného zboží, vnímání značky internetového obchodu, kvalita stránek v němčině, sklon k pohodlnosti, ale také samotná kvalita zboží a zkušenosti, které zákazníci mají s tímto zbožím (ať už doporučení od „známého“ nebo samotná recenze na stránkách). To vše působí na zákazníka při rozhodování o koupi zboží na internetu (KMU Forschung Austria, 2014).



Graf 6: Rakouští spotřebitelé na internetu (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

85 % Rakušanů (ve věku mezi 16 a 74 lety) využívá internet. Z toho 70 % ho využívá na hledání informací o nákupu a někteří si poté jdou zboží koupit do kamenného obchodu a 57 % využívá možnosti nákupů přes internet. Nejvíce Rakouští vyhledávají elektro zboží, přesně 47 % ze 70 % kteří hledají informace o nákupu. Jde vidět, že v průběhu let rakouští zákazníci nakupují stále více na internetu (od roku 2006 do 2013 skoro o polovinu 30%) a dá se očekávat, že tento trend bude i nadále pokračovat. Je to dáno především tím, jak

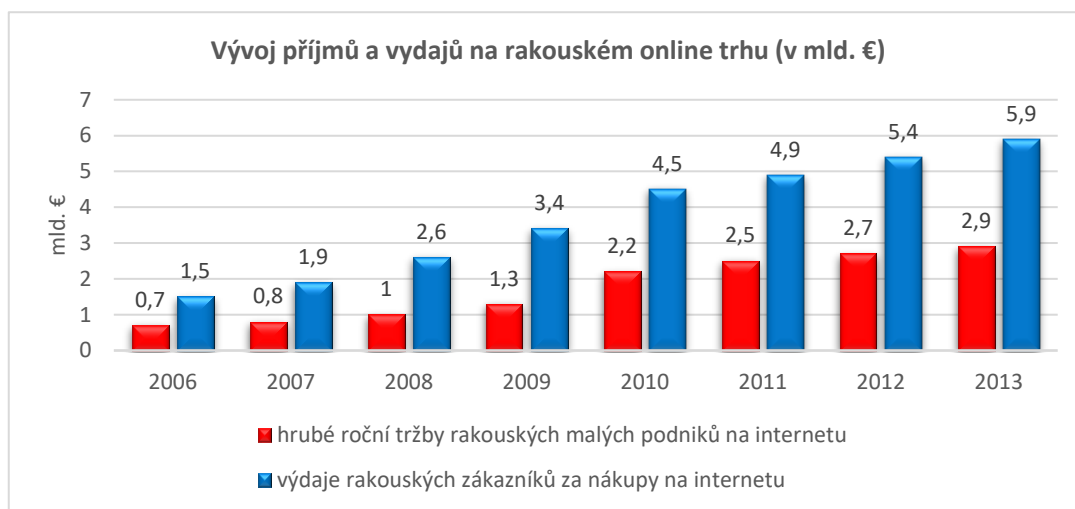
zákazníci vnímají nákup přes internet. Dnes už je nákup přes internet brán jako bezpečnější, pohodlný a bezstarostný, a to zejména díky legislativě i různým službám prodejců. Za zmínku stojí například možnost vrácení zboží do 14 dnů bez udání důvodu nebo prodloužené záruky na produkty, ale také neplacení poštovného při koupi nad určitou částku. To vše přispívá k pozitivnímu smýšlení o koupi zboží přes internet, kde zákazník srovnává rizika internetového nákupu a pohodlí tohoto nákupu (KMU Forschung Austria, 2014).



Graf 7: Věková struktura rakouských obyvatel nakupujících na internetu (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

Z tohoto grafu jde vidět věková struktura rakouských zákazníků nakupujících na internetu. Celkový počet těchto nakupujících je 57 % což je 3,7 mil. zákazníků, kteří nakupují na internetu v Rakousku. To je nárůst přesně o polovinu od roku 2006, kdy byl počet zákazníků 1,85 mil. Většina z těchto zákazníků tvoří mladší populace mezi 16-44 let. Což se dalo předpokládat, je to dáno tím, že mladší populace si rychleji a snadněji zvyká na nové možnosti, trendy a technologie. Většinou nemají žádné předsudky vůči těmto způsobům nákupu a tím pádem se jednodušeji přizpůsobují novým věcem. Ovšem velký růst se projevil i mezi starší populací, a to hlavně ve věkové kategorii 45-54 let, kde se počet nakupujících zvedl o 31 % za 7 let. Další velký růst zaznamenaly kategorie mezi

55-64 let (o 23 %) a 65-74 let (o 15 %). To znamená, že i starší občané a senioři si pomalu zvykají na nové možnosti v oblasti online nakupování a uvědomují se jejich výhody (ať už samy, nebo vlivem jejich potomků), což z jejich pohledu znamená hlavně pohodlí a dostupnost. Tyto informace korespondují s daty, které mi společnost poskytla, kdy přibližně 60 % zákazníků nakupujících u společnosti je ve věku mezi 25-45 let. Rozdíl však tvoří pohlaví kdy, jen 20 % zákazníků jsou ženy a 80 % muži, ale na grafu můžeme vidět, že v Rakousku nakupují ženy skoro stejně často, jako muži, což může být velkou příležitostí pro společnost Goled s.r.o. na tomto trhu (KMU Forschung Austria, 2014).

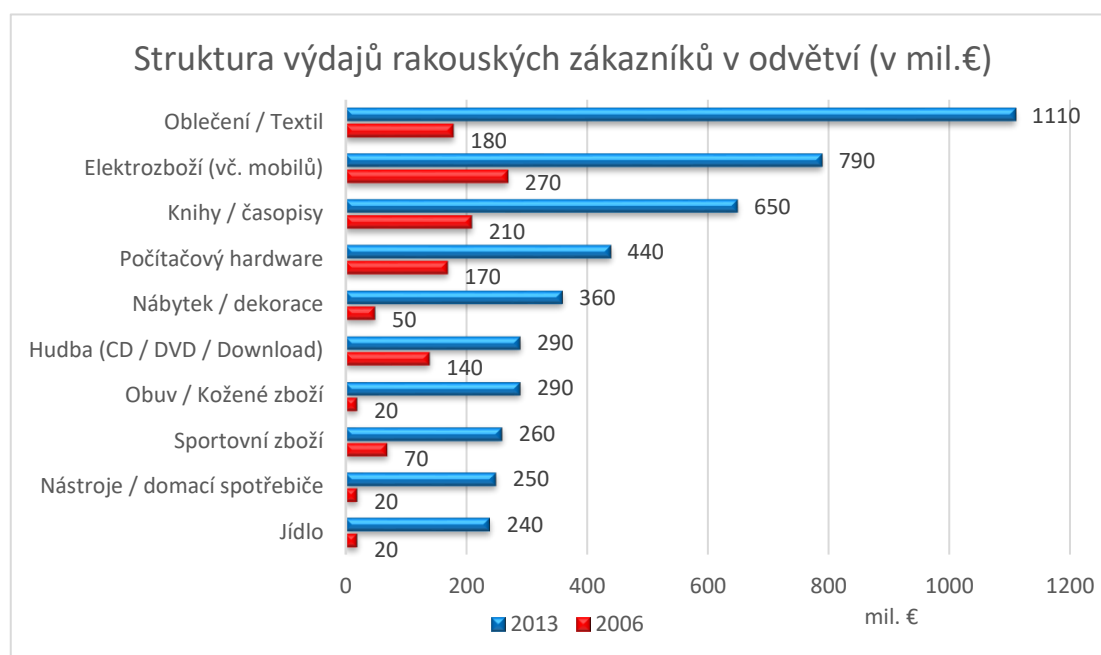


Graf 8: Vývoj příjmů a výdajů rakouského online trhu v letech (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

Celkové výdaje rakouských zákazníků za nákupy přes internet v roce 2013 tvoří 5,9 mld. €. Z těchto údajů jasně vyplývá, že i když 57 % uživatelů internetu v Rakousku jej využívá na nakupování, tak pouze 19% rakouských podniků nabízí své zboží nebo služby na internetu, jak jsme zjistili v analýze rakouského online trhu. Tomu také odpovídá finanční vyjádření, kdy příjem rakouských podniků z prodeje přes internet v roce 2013 je 2,9 mld. €, ale výdaje rakouských spotřebitelů na internetu jsou 5,9 mld. €. To znamená, že více jak polovina těchto výdajů (3 mld. €), tvoří příjem pro zahraniční společnosti, které nabízejí své zboží a služby na rakouském online trhu (KMU Forschung Austria, 2014).

Jak jde vidět z grafu, není to jen výsledek v tomto roce, ale je to dlouhodobější trend, který trvá od roku 2006, kdy vždy přibližně polovina internetových výdajů rakouských zákazníků tvoří příjem pro zahraniční společnosti. To svědčí o tom, že rakouští zákazníci, nemají žádné negativní předsudky ke koupi zboží od jiné než rakouské společnosti. Důvodem je určitě cena, která je leckdy u zahraničních společností mnohem nižší než u domácích společností a také rychlost dodání, která je v podstatě stejná jak u domácích společností, při zachování stejné kvality zboží. Velkou část těchto společností tvoří němečtí podnikatelé, kteří jsou jedni z hlavních obchodních partnerů Rakouska. Další velkou skupinou jsou pak čeští a slovenští podnikatelé, kteří prodávají své produkty na internetu v Rakousku (KMU Forschung Austria, 2014).

V následující tabulce si ukážeme strukturu výdajů za zboží, které rakouští zákazníci nakupují na internetu.

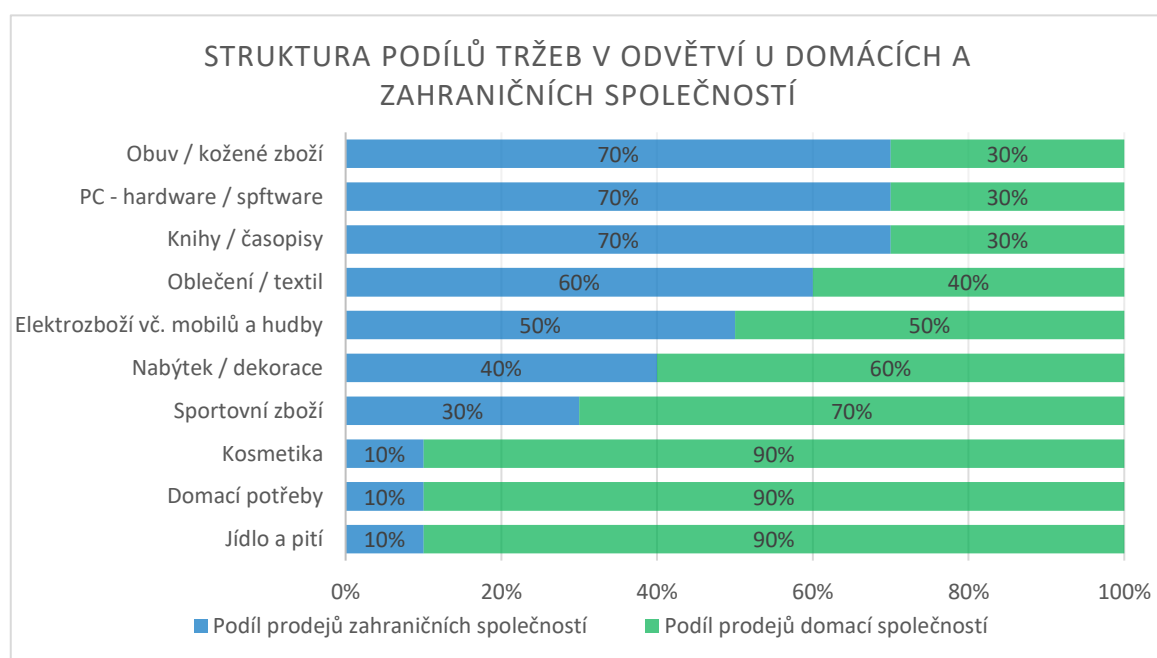


Graf 9: Struktura výdajů rakouských zákazníků v odvětví (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

Důležitou roli ve výběru zboží, které si rakouský zákazník koupí přes internet, hrají jeho specifické rysy. Dalšími faktory je cenová hladina, obecná známost o produktu a rychlost

dodání a také je rozdíl mezi výběrem oblečení a elektronikou. To vše však už bylo zmíněno výše.

Další zajímavé údaje, které byly zjištěny ze studie agentury KMU Forschung Austria, je čas, kdy si zákazníci nejvíce objednávají zboží na internetu a je to mezi 19-22 hodinou. Takže v době, kdy už jsou po práci, nebo po škole a mají čas si zboží v klidu prohlédnout, zjistit si o něm informace. Mezi nejčastější formy platby za toto zboží patří platba kartou, bankovním převodem nebo fakturou při převzetí zboží (KMU Forschung Austria, 2014).



Graf 10: Struktura podílů tržeb v odvětví z prodeje na internetu domácích a zahraničních společností (Vlastní zpracování dle KMU Forschung Austria, 2014)

Z grafu vidíme, ve kterém odvětví preferují rakouští zákazníci nákupy od domácích společností a kdy raději nakupují u zahraničních společností. Mezi nejčastější zboží, které rakouští zákazníci nakupují u domácích společností, patří jídlo, pití, domácí potřeby a kosmetika. Je to způsobeno cenovou hladinou, která se ve většině případů nějak neliší od nabídek zahraničních společností, dostupností, ale hlavně ověřenou značkou, u které zboží nakupují. Naopak do odvětví, které rakouští zákazníci nejčastěji nakupují od zahraničních e-shopů, patří knihy, PC hardware / software a obuv. U tohoto typu zboží hraje roli velikost výběru zboží, která bývá u zahraničních prodejců větší a cena, která je

naopak nižší než na domácím trhu. U oblečení, elektro zboží a nábytku jsou podíly tržeb mezi domácími a zahraničními společnostmi v téměř stejném poměru (KMU Forschung Austria, 2014).

Z této studie vyplývá, že v Rakousku je 3,7 mil. potenciálních zákazníků na internetu, kteří nejvíce vyhledávají elektro zboží a nejvíce nakupují oblečení a elektro zboží na internetu. Z toho polovina nakupuje elektro zboží na internetu od zahraničních společností. Z čehož plyne, že podmínky, pro vstup podniku, který se v tomto odvětví pohybuje, jsou nastaveny velmi přívětivě, a to i ve struktuře těchto potenciálních zákazníků, ať už jde o věk nebo pohlaví obyvatel (KMU Forschung Austria, 2014).

3.10 Zhodnocení dodavatelů

Společnost odebírá od několika, převážně zahraničních dodavatelů. Největší je však bulharský dodavatel, od kterého odebírají přibližně $\frac{3}{4}$ zboží a dá se tak říci, že má silnou vyjednávací pozici. O čemž svědčí i to, že nutí společnost objednávat nejméně za 5000 €. Výhodou tohoto dodavatele je však cena za zboží, která je nejnižší v porovnání s ostatními dodavateli. Rychlost dodání zboží je 4 dny. Zboží, které od tohoto dodavatele kupují je většinou takové, které se více a rychleji prodává (např. žárovky E27). Druhý největší dodavatel je z Maďarska, má dražší ceny než předchozí, ale vynahrazuje to rychlostí dodání a pružností dodávek. Ta je 2 dny, jeden den přijmou objednávku a druhý den jí dodají. Tohoto dodavatele využívají, když je potřeba rychle doplnit zásoby nějakého vyprodaného zboží, ale v menším množství než u předchozího dodavatele. Další dodavatelé jsou z České republiky a Polska. Od těchto dodavatelů většinou společnost odebírá speciální produkty, které se neprodávají tak často a není třeba je objednávat ve velkém množství (Goled, 2017).

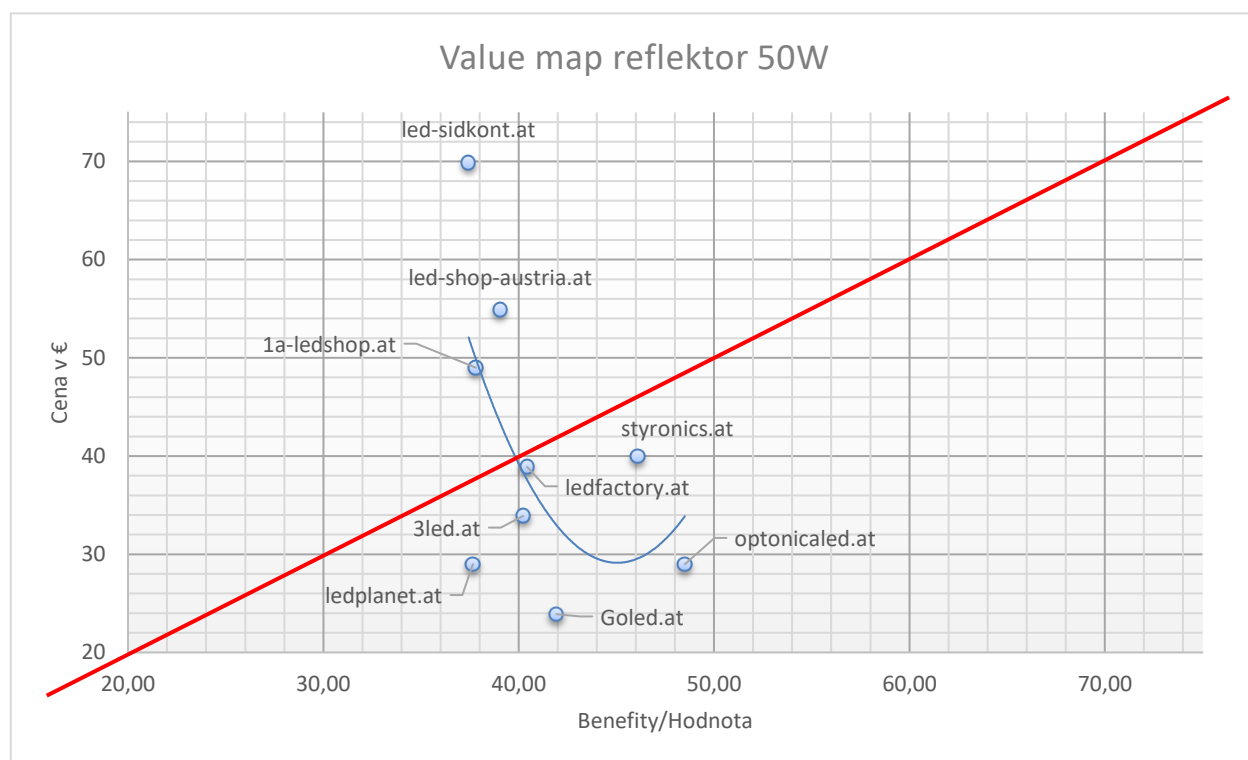
3.11 Srovnání a vymezení konkurence

V této analýze se budu zabývat srovnáním jednotlivých prodejců LED osvětlení přes internet v Rakousku. Zásadní parametry, na které se budu zaměřovat, jsou kvalita informací, vzhled a přehlednost webových stránek. U produktů to je potom jejich cena, kvalita, životnost a velikost nabídky, dále cena za dopravu a rychlost doručení zboží

k zákazníkovi a služby, které společnosti nabízejí ke svým produktům. Všechny tyto hodnoty následně pomocí Excelu a váhové metody přepočítáme na jasně přehledné grafy z kterých můžeme dále vyčíst, jak si společnost stojí proti konkurenci a kam by měla společnost směřovat při vstupu na trh. Váhy jednotlivých parametrů jsou určeny podle dotazníku, který si společnost sama vytvořila. Vzhled a přehlednost jsem hodnotil podle subjektivního názoru, získaného při práci s těmito e-shopy. Všechny data a informace jsou převzaty z webových stránek daných e-shopů.

Konkurenci jsem vyhledal podle klíčových slov, které určují pozici jednotlivých e-shopů po zadání těchto slov do vyhledávače. Tato klíčová slova jsem získal od společnosti a jsou to ta, která se v tomto odvětví nejvíce vyhledávají. Konkurenci jsem dále srovnával podle produktů, které v současnosti tvoří největší část jejich obratu. Patří sem led reflektor 50w, led panel 18w, led trubice t8 120 cm 18w a led žárovky e27 10w. Vybíral jsem vždy nejlevnější produkt, který e-shopy nabízejí v dané kategorii.

3.12.1 Srovnání led reflektorů 50 W

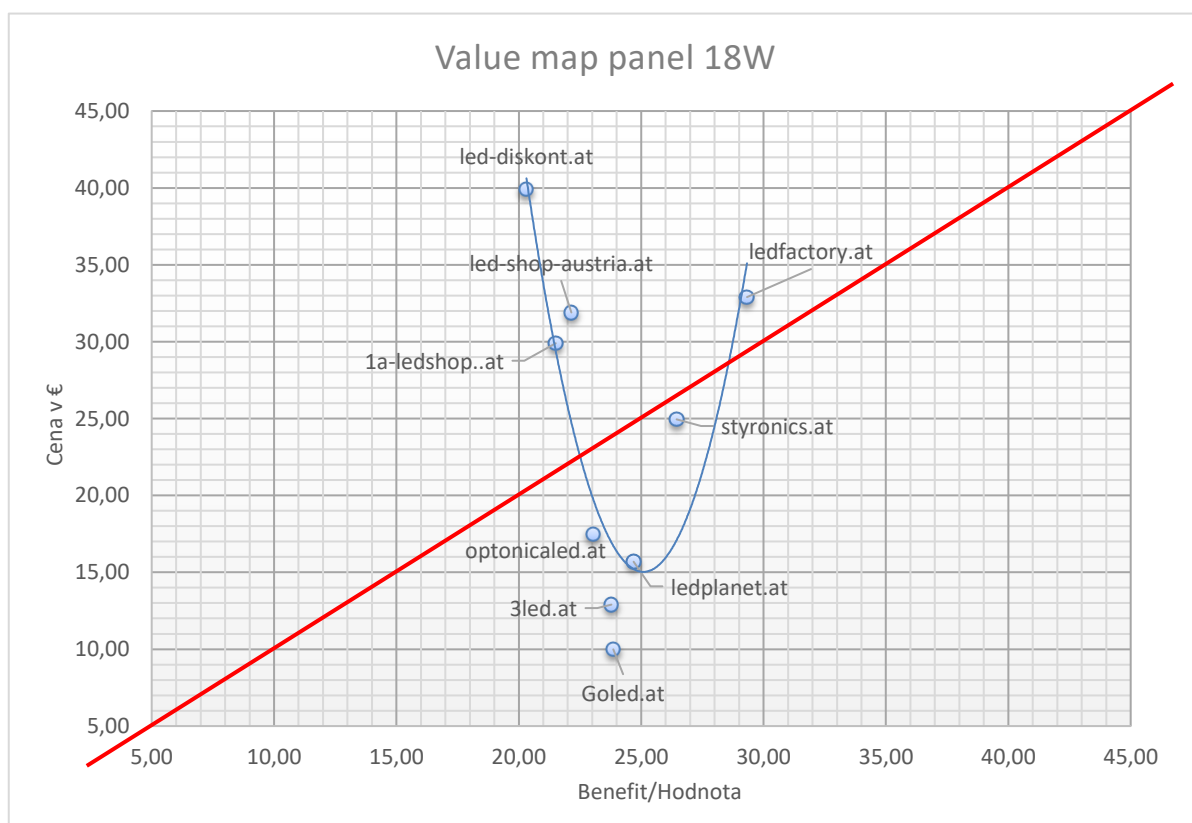


Graf 11: Srovnání value map led reflektor 50 W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

V grafu vidíme reálné srovnání podle ceny reflektoru jednotlivých e-shopů a benefitů, které představují hodnotu produktu a služeb, to je to za co zákazník platí. Hodnotu jsem pomocí Excelu vypočítal z parametrů, které jsem popsal výše a převedl tak, aby byla ve stejném rozmezí jako cena. Úhlopříčka představuje ideální stav, kdy je cena produktu rovna jeho hodnotě a kvalitě služeb. Každý, kdo je pod touto úhlopříčkou, prodává produkty pod cenou a každý kdo je nad, své produkty nadhodnocuje, proto by se měla společnost snažit, přiblížit se co nejlíže k této přímce. Dále zde ještě vidíme polynomicou spojnicí trendu, která představuje vývoj na trhu. Můžeme z toho vyčíst, že nejprve přemrštěná cena produktu strmě klesala i když se jeho hodnota i kvalita služeb zlepšovala. Důvodem byl nejspíše konkurenční boj (cenové prvenství na trhu) a tlak odběratelů na cenu. V současnosti se však trend dostává zpět do normálu a zvyšující se cena odpovídá hodnotě produktu a služeb. Tento trend je více či méně stejný u všech zkoumaných produktů.

Ve srovnání reflektorů, které tvoří největší část obratu společnosti, je goled.at v cenovém hodnocení nejlépe ze všech e-shopů, a to až o 5€ od nejlevnější konkurence. E-shopy ledplanet.at a optonicaled.at jsou potom na nejnižší cenové hranici trendu. V hodnotě produktu a kvality služeb je na tom nejlépe hned po e-shopech optonicaled.at a styronics.at. Při zachování konkurenční strategie společnosti, kdy se snaží být cenově co nejbližší nejlevnějším konkurentům na trhu (ale ne nejlevnější) a lehce vyšší cenu vynahrazují hodnotou produktu a kvalitou služeb, které mají obvykle lepší než konkurence, je jasné, že při vstupu na trh musí zvýšit cenu těchto reflektorů. Důvodem je, aby se dostali blíže k ideálnímu stavu a zachovali také svoji konkurenční strategii, která jim přináší dobré výsledky (viz příloha 1).

3.12.2 Srovnání led panelů 18 W

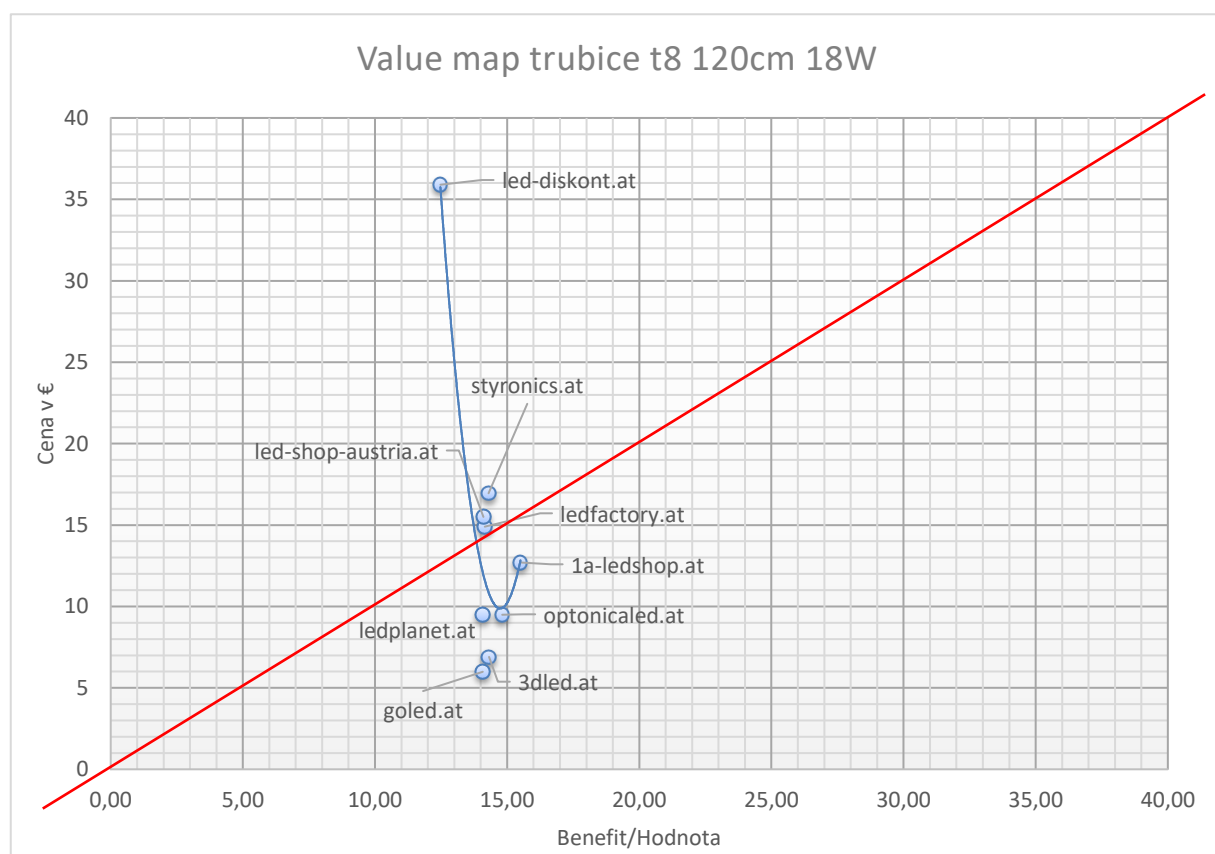


Graf 12: Srovnání value map led panel 18 W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

Zde je vidět, že je situace e-shopu goled.at v porovnání u led panelů 18 W velmi podobná jak u reflektorů. Kvalitativně je na tom stejně jako e-shop 3led.at, čili uprostřed grafu

v porovnání s ostatními e-shopy. V cenovém srovnání je zde opět značná rezerva. Jako opatření by se zde dalo nejenom zvýšit cenu produktu, ale i zlepšit jeho hodnotu například zvýšením záruky. Cenově se tedy dostat na úroveň e-shopu optonicaled.at a kvalitativně mezi leplanet.at a styronics.at (viz příloha 2).

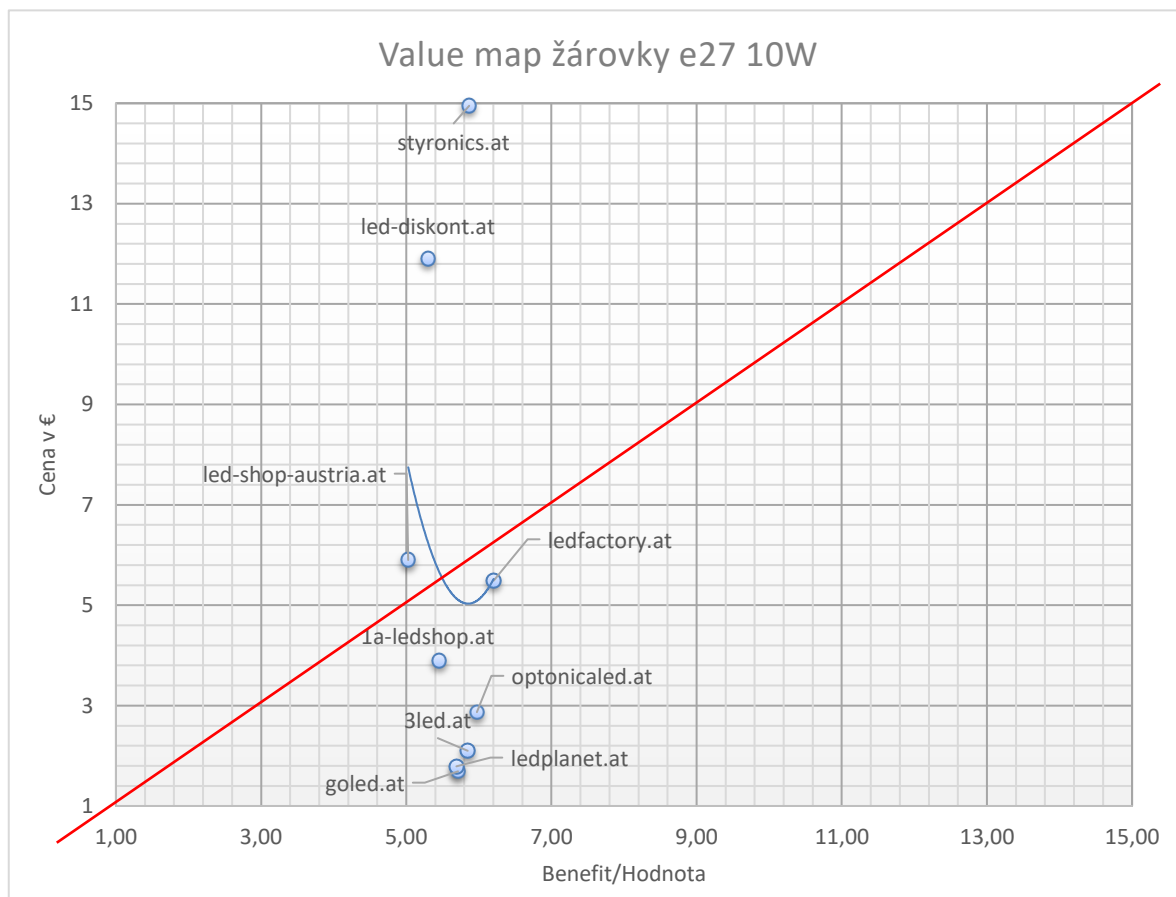
3.12.3 Srovnání led trubic T8 120 cm 8 W



Graf 13: Srovnání value map led trubice T8 120 cm 18 W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

U led trubic můžeme vidět, že jsou kvalitativně všechny e-shopy v podstatě na stejné úrovni a liší se tedy hlavně cenou. Goled.at má opět nejnižší cenu, hned za ním (jen o euro dražší) je 3dled.at. Snahou by tedy mělo být dostat se cenově na úroveň e-shopů leplanet.at a optonicaled.at. Spojnice trendu je stejná jako u obou zkoumaných produktů před tím (viz příloha 3).

3.12.4 Srovnání led žárovek E27 10 W



Graf 14: Srovnání value map led žárovka E27 10 W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

Zde vidíme, že je cenová situace mnohem více vyrovnanější než u ostatních produktů. Zejména u e-shopů goled.at, ledplanet.at, 3led.at a optonicaled.at. Je to dáno tím, že tento typ žárovek je nejrozšířenější a nejvíce využívaný hlavně domácnostmi, a to jak v rodinných domech, tak v bytech. Z toho plyne, že zde není až tolik prostoru ke zvyšování ceny, ale ani ke zlepšování hodnoty, z důvodu nízké ceny žárovek. Opatření zde vidím ve zvýšení ceny maximálně o pár centů a snahou cílit na segment domácností, kde je ten typ žárovek nejvíce využíván (viz příloha 4).

Ze srovnání těchto produktů s konkurencí jsme zjistili, že co se týče ceny, je na tom e-shop goled.at nejlépe ze všech srovnávaných e-shopů (tzn. nejlevnější) a v některých případech dokonce i o 1/3 oproti konkurenci. V kvalitativním hodnocení je společnost většinou mezi prvními třemi nebo čtyřmi e-shopy. Tyto hodnoty však mohou lehce

zkreslovat různé nepravdivé údaje, které ostatní společnosti na svých stránkách uvádějí. Například životnost některé e-shopy uvádějí u produktů i 50000, což ovšem mají pouze profi LED produkty a ty se pohybují v jiné cenové relaci, takže skutečná životnost je jiná. I tak lze ale z těchto informací vyvodit, že je ideální při vstupu na trh zvolit vyšší cenovou politiku a u některých produktů správným opatřením zvýšit jejich hodnotu (vyšší záruka, sleva při odběru více kusů, atd...). Díky tomu se e-shop goled.at dostane blíže k přímce, která představuje ideální stav a zachová se konkurenční strategie společnosti. Při negativním vývoji situace po vstupu na trh lze upravit cenovou politiku jejím snížením. Více se o tomto srovnání budeme zabývat v návrhové části (viz příloha 1-4).

Závěr – ze srovnání vychází zjištění, že cena a hodnota produktů a služeb (i jejich řízení), představuje pro společnost konkurenční výhodu, kterou je však potřeba správně nastavit pro rakouský trh a neustále tyto kritéria sledovat u konkurence a přizpůsobovat se.

3.13 Porterova analýza odvětví

Jedná se o analýzu pěti konkurenčních sil, které mají vliv na společnost při jejím vstupu na trh. Jedná se o existující konkurenty, potenciálně nové konkurenty, hrozba vstupu substitutů, dodavatelé a odběratelé. Jde se o souhrn a vyhodnocení předchozích zhodnocení, vymezení a analýz, které budu hodnotit jedním ze tří stupňů (malé, střední, vysoké) podle subjektivního přístupu.

3.13.1 Stávající konkurenti v odvětví

Míra konkurence v odvětví je vysoká. LED produkty na svých stránkách nabízí mnoho e-shopů, protože LED produkty neprodávají pouze obchody s osvětlením, nebo zaměřením na elektroniku, ale také obchody s větším rozsahem sortimentu (Amazon, Obi, Ikea, Hornbach...). Ovšem tyto obchody nemají takový výběr LED produktů a obvykle ani kvalita služeb není na takové úrovni, jako mají obchody specializované pouze na LED osvětlení a prodej přes internet. I těchto e-shopů je v Rakousku mnoho, avšak mnoho z nich má předražené produkty nebo špatně zpracované a nepřehledné stránky, které můžou odradit od nákupu.

Míra soupeření v odvětví je na střední úrovni. Největší sílu mají zavedené společnosti s delší dobou působení na trhu (i když ne vždy), širokou nabídkou, kvalitně zpracovanými webovými stránkami a dobře nastavenou marketingovou strategií. Kupodivu takovýchto společností není v tomto odvětví tolik, kolik by se dalo očekávat v dnešní době. Proto při správně zvolené cenové strategii, kvalitními a přehlednými stránkami v němčině spolu se zaměřením na zákazníky, by pro společnost Goled s.r.o., neměl být problém najít si zákazníky a vybudovat si pevnou pozici na tomto trhu.

3.13.2 Potenciální nová konkurence

Hrozba vstupu nové konkurence je velmi vysoká, a to z důvodu stále se zvyšujícího počtu zákazníků, kteří na internetu nakupují a počtu společností, které přecházejí k prodeji zboží přes internet. U domácí elektroniky je stále populárnější nákup přes internet, a to zejména kvůli ceně, rychlosti dodání a pohodlnosti. Takže když nová společnost nabídne lepší služby, velký výběr kvalitního zboží při zachování přijatelné cenové hladiny, tak s velkou pravděpodobností může získat mnoho zákazníků a upevnit si pozici na trhu.

Avšak nově vstupující firmy musí počítat s možnými překážkami. Mezi významné překážky patří sociálně-kulturní odlišnosti mezi danými trhy, jazykové bariéry, rozdílná legislativa, různé obchodněpolitické podmínky, stupeň diferenciací produktu, reakce stávajících společností, daňová politika a vyšší kapitálová náročnost.

3.13.3 Hrozba vstupu substitutů

Ziskovost celého odvětví je limitována nabízenými substituty na daném trhu, které mohou nabízený produkt zákazníkovi nahradit. Nejvíce se vyskytující substituty v tomto odvětví je klasické a halogenové osvětlení, které je mnohem levnější než led osvětlení, naopak ale ztrácí v životnosti, úspoře elektrické energie a celkové svítivosti. Více o srovnání a výhodnosti LED technologie v kapitole vymezení trhu s LED osvětlením.

Hrozba vstupu nových substitutů je tedy malá a v nejbližších letech určitě nehrozí, a to hlavně z důvodu, že potenciál LED technologie, není stále ani zdaleka vyčerpán.

3.13.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé ovlivňují výkon odvětví hlavně jejím působením na výši nákladů společností. Příliš silné postavení dodavatelů omezuje možnost vyjednávání o cenách nebo výhodách což má vliv na výkonnost společnosti.

Dodavatelé v odvětví LED osvětlení tvoří velkou početní skupinu a dá se říci, že žádný z nich nemá výhradní vyjednávací sílu. Kupovat se dá nejen od výrobců, ale také od velkoobchodů. Důležité je, aby podnik při výběru dodavatele, přihlížel na vlastní důležitá kritéria. Společnost Goled s.r.o. má po několika letech působení několik kvalitních vztahů se svými, hlavně zahraničními dodavateli, díky čemu může každý den pokrýt velký počet objednávek svých zákazníků. Avšak jeden bulharský dodavatel společnosti, má silnou vyjednávací pozici a představuje tak větší riziko.

3.13.5 Vyjednávací síla odběratelů

Každý odběratel se snaží snížit ceny za produkty nebo služby a požaduje kvalitní produkty nebo služby a lepší výhody. Tím ovlivňuje zisky společnosti, proto je důležité poznat jejich potřeby a co nejlépe jim vyhovět.

V případě společnosti Goled s.r.o. je odběratel finální zákazník, velkoobchod, maloobchod nebo obce a města. Odběratelé si tedy mohou mezi konkurenty vybírat, nemusí se spoléhat pouze na jednoho prodejce či dodavatele. Proto je nutné si uvědomit, že je potřeba se stále více soustředit na přání zákazníka, a to zvláště u rakouského náročného zákazníka, který vyžaduje preciznost a kvalitu za přiměřenou cenu. Po několika letech působení na trhu má společnost i několik stálých odběratelů, jedná se především o montážní podniky a živnostníky.

3.14 Souhrnné zhodnocení konkurenční pozice

Konkurenční pozice vůči rakouským podnikům vychází z konkurenční výhody a hodnoty pro zákazníka. Tyto dva atributy určují konkurenceschopnost podniku. Konkurenční výhody i hodnoty pro zákazníka vychází ze současného působení na domácím trhu a z informací získaných o rakouském trhu. Určíme si tedy hlavní konkurenční výhody

společnosti, dále zjistíme, co umí rakouské podniky, a nakonec co požadují rakouští zákazníci. Vše shrneme ve SWOT matici, která nám hlavně poukáže na silné stránky spojené s příležitostí expanze na zahraniční trh a ukáže nám, kde je prostor ke zlepšení (slabé stránky).

3.14.1 Konkurenční výhody společnosti Goled s.r.o.

Z analýz a zhodnocení v předchozích kapitolách, jsme zjistili, hlavní konkurenční výhody společnosti, které jsem vyjádřil v tabulce s vazbou na hodnotu pro zákazníka a plynoucí výhodou vůči konkurenci.

Tab. 7: Konkurenční výhody s vazbou na hodnotu pro zákazníka (Vlastní zpracování)

Výhody z pohledu společnosti Goled s.r.o.	Plynoucí hodnota pro zákazníka	Plynoucí výhoda vůči konkurenci
Automatizace procesů	Minimalizace doby dodání	Rychlejší zpracování a vyřízení objednávky
Cenová politika	Nižší náklady, nižší cena	Neustále monitorování a přizpůsobování se
SEO a PPC marketing	Snazší vyhledání e-shopu	Zobrazování v předních příčkách, šetření nákladů za reklamu
Kvalita služeb	Pohodlnější koupě, snadnější řešení vzniklých problémů	Lepší získané reference, spokojenější zákazníci

Automatizace procesů – veškeré možné procesy od přijetí objednávky až po vyexpedování balíku dopravní společnosti jsou automatizované a zkracuje se tím doba na vyřízení objednávky i její doručení na minimum.

Cenová politika – společnost se neustále přizpůsobuje konkurenci a jejím cenám. Snahou je být mezi nejlevnějšími podniky na trhu, ale ne úplně nejlevnější, aby konkurence nemusela jít s cenou ještě níž. A zároveň neprodávat produkty pod cenou, ale ani nemít příliš vysokou.

SEO a PPC marketing – SEO tvoří 20 % online reklamy a PPC 80 %. Po konzultacích ze společností a z analýz vyšlo najevo, že jsou oba tyto způsoby perfektně nastaveny (i

díky neustálému přizpůsobování). A není tak třeba nových návrhů pro rakouský trh, je potřeba pouze správně přeložit klíčová slova do němčiny.

Kvalita služeb – jedna z nejhlavnějších výhod společnosti, protože sem spadají i služby, které tvoří součást hodnoty pro zákazníka. Služby, které vyčnívají vůči rakouským e-shopům: možnost vrácení zboží do 30 dnů, rozdělená záruka podle životnosti produktů (2, 3 a 5 let), online kalkulačka úspor. Dále jsou to služby, které taktéž tvoří část hodnoty pro zákazníka, ale nabízejí je i jiné e-shopy: cena za dopravu podle výše nákupu, blog s novinkami o LED technologii, online chat, možnost recenze jak jednotlivých produktů, tak webu celkově.

3.14.2 Na co se zaměřují rakouské e-shopy

Rakouské e-shopy se také snaží o co nejlepší fungování online reklamy skrze Google AdWords, dále se snaží snižovat dobu doručení zboží k zákazníkovi. Dalšími výhodami jsou blog, online chat, prodloužená záruka, možnosti recenze nebo levná cena za dopravu. Poslední dobou však také stále více e-shopů v Rakousku zkouší oslovit zákazníky na veškerých možných sociálních sítích (Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, YouTube, atd...). Nutno však dodat, že jde spíše o tzv. shrnutí výhody rakouských e-shopů. V praxi každý ze zkoumaných e-shopů disponuje jen některými z těchto výhod a ne všemi.

Závěr – schopnost konkurence vůči rakouským e-shopům je velmi silná. Je to dáno především mírou a kvalitou nabízených služeb, které rakouské e-shopy leckdy postrádají, ale také nastaveným online marketingem a možností nastavení nejvhodnější ceny. Dále je to díky působení na českém a slovenském trhu, kde se tyto činnosti a služby za roky působení, vyvinuli tak, aby co nejvíce uspokojovali potřeby zákazníka.

3.14.3 Co požaduje rakouský zákazník

Z hodnocení rakouských zákazníků vyšlo zjištění, že rakouští zákazníci požadují kvalitní produkty a služby za přiměřenou cenu, kvalitně přeložené webové stránky do němčiny, dále je zajímavá rychlost vyřízení objednávky a rychlost doručení zboží, a nakonec je pro

ně důležitý profesionální přístup zaměstnanců, a to ať u telefonické, online nebo osobní komunikace.

Závěr – na domácím i českém trhu všechny tyto faktory společnost splňuje a je zapotřebí vytvořit takové podmínky, aby je ale splňovala i na rakouském trhu a zvýšila tak svoji hodnotu v očích rakouského zákazníka.

3.14.4 SWOT analýza

SWOT analýza použitá v této práci slouží k vyhodnocení pozice podniku na daném trhu a je použita kvalitativní formou vyjádření. Je to účinný nástroj, který zobrazuje silné a slabé stránky podniku, tedy ty, které může ovlivnit a příležitosti a hrozby, které plynou z vnějšího prostředí podniku. V případě společnosti Goled s.r.o. lze z předchozích rozborů rakouského trhu a současných podnikatelských aktivit na Slovensku a Česku sestavit následující SWOT analýzu, u které jsem použil klasické znázornění faktorů. Ty vyplynuly z předchozích kapitol a jejich seřazení podle důležitosti byla stanovena po konzultaci se společností. Hlavní roli hrají silné stránky a příležitosti spojené z expanzí na rakouský trh, což určuje konkurenční pozici podniku a jeho konkurenceschopnost.

		Silné stránky	Slabé stránky
Interní		Dobře nastavený SEO a PPC marketing Cenová politika Vysoká míra automatizace procesů Úroveň a kvalita služeb Míra samofinancování Široký výběr zboží Důraz na služby pro zákazníka Kvalifikovaní zaměstnanci Know-how Získané reference Stejná měna	Nedostatek místa ve skladu Chybí zaměstnanec, který umí německy Nebyl vybrán zaměstnanec, který bude mít Rakousko na starosti Dosud nevytvořené stránky v němčině a nepřeložený Google AdWords Nedostatek poboček a skladů Neznalost rakouského trhu Chybějící certifikace
		Příležitosti	Hrozby
Externí		Expanze na zahraniční trh Získání nových zákazníků V polovině případů nakupují rakouští zákazníci elektro zboží od zahraničních e- Větší poptávka rakouských spotřebitelů než je nabídka rakouských podniků Růst nákupů zboží přes internet v Rakousku Nadprůměrná kupní síla obyvatel Velikost a blízkost trhu Dlouhodobý hospodářský růst a silná ekonomika Zájem o zelené technologie a úsporu energie	Vyjednávací síla dodavatelů Tržní ekonomika s vysokými daněmi a státními výdaji Míra konkurence v odvětví Nasycenost trhu Nízká soukromá spotřeba Vysoké nároky rakouského spotřebitele Růst konkurenčních společností na trhu Zavedení nových podmínek pro dovoz zboží na rakouské území
		Pozitiva	Negativa

Obr. 12: SWOT matice (Vlastní zpracování)

Hlavní příležitostí je expanze na rakouský trh. Pro tuto příležitost určují konkurenční pozici silné stránky, na kterých je společnost schopna založit svoji konkurenceschopnosti.

Mezi hlavní silné stránky, které tvoří konkurenční výhodu oproti rakouským e-shopům a je třeba si je stále udržovat, se řadí výborně nastavený SEO a PPC marketing, cenová politika, maximální automatizace veškerých procesů a kvalita služeb. Tyto faktory spolu s příležitostmi: velikost trhu, zájem o úsporu energie, nadprůměrná kupní síla obyvatel a polovina nákupů elektro zboží je od zahraničních e-shopů, pak staví společnost do dobré konkurenční pozice se silným postavením vůči rakouským e-shopům.

Naopak mezi slabé stránky, které je třeba snížit nebo eliminovat úplně, patří:

- nedostatek místa ve skladu (již stávající sklad je přeplněný),
- nevytvořený web v němčině,
- nepřeložená klíčová slova v online nástroji Google AdWords.

Závěr – hlavním cílem této práce mělo být zlepšení konkurenceschopnosti pomocí online marketingových nástrojů při vstupu na zahraniční trh. Analýzami a konzultacemi, však bylo zjištěno, že hlavní marketingový nástroj Google AdWords, který tvoří 80 % veškeré online reklamy, je nastavený dobře a pro společnost nebylo potřebné navrhovat jiné metody nebo způsoby online marketingu, ale převzít ten současný a aplikovat ho na rakouský trh. Což koresponduje i s informacemi z kapitoly internacionalizace, kde Hitt tvrdí, že při podobných trzích je možnost stejného způsobu vstupu na zahraniční trh. Nicméně i při využití tohoto zjištění a aplikování současného nastavení online marketingu nebude naplněna stejná hodnota pro zákazníka jako na domácím trhu. A pro fungování tohoto systému jsou zapotřebí i další klíčové položky hodnotového řetězce a ostatních hledisek, které sice přímo nesouvisí s online marketingem, ale nebude bez nich systém fungovat jako celek. Což v podstatě znamená využít silné stránky společnosti, které je třeba si udržet i na rakouském trhu a snížit dopad slabých stránek, což povede ke zlepšení konkurenční pozice společnosti a tím i ke zlepšení celkové konkurenceschopnosti společnosti.

Já i společnost si je vědoma možnosti propagace pomocí sociálních sítí (YouTube, Instagram, Twitter, Google+ a jiné) zatím se touto cestou moc nechce vydávat, jelikož to není rozhodující faktor, a to zejména kvůli nevelké atraktivitě spojené s tímto odvětvím na sociálních sítích. Jediný způsob propagace pomocí sociálních sítí je zatím skrze Facebook a Google+.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část této práce je zaměřena na návrh opatření, která by vedla k posílení konkurenceschopnosti při vstupu společnosti na rakouský online trh.

Východiska pro návrhy vychází z principu úspěchuschopnosti, kdy je cílem společnosti expanze na rakouský trh za předpokladu, že konkurenceschopnost bude rozvíjena stejnou konkurenční strategií jako na slovenském (případně českém) trhu, a že externí vlivy jsou analyzovatelné a srovnatelné se slovenským (případně českým) trhem. Tento předpoklad pak vychází z internacionalizačního chápání podobnosti domácího a zahraničního trhu, kdy je možnost využití stávajícího systému online marketingu a tomu se přizpůsobují ostatní položky hodnotového řetězce a ostatních hledisek.

Hodnotový řetězec – z kterého vychází hodnota pro zákazníka. Zjistili jsme současnou hodnotu, kterou společnost disponuje a hodnotu, kterou požadují rakouští zákazníci. Díky těmto údajům víme, co je potřeba zlepšit k posílení této hodnoty na rakouském trhu. Jde především o dobrý překlad webových stránek což povede k větší důvěryhodnosti rakouských zákazníků. Dále přijmutí kvalifikovaného zaměstnance, který bude mít na starost rakouský trh (překlad stránek, překlad klíčových slov, online chat, vyřizování objednávek, telefonátu atd.). A zvětšení skladu, což povede k odlehčení stávajícímu skladu a možnosti uspokojit více objednávek v daném okamžiku = minimalizace doby vyřízení objednávky.

Online marketingové nástroje– hlavním nástrojem je Google AdWords, který tvoří 80 % veškeré reklamy. Vycházíme z předpokladu, že není potřebné navrhovat jiné nástroje, ale převzít ty současné a aplikovat je na rakouský trh. Hlavním předpokladem však je bezchybný překlad klíčových slov do němčiny, které bude mít na starost nový obchodní zástupce pro Rakousko. Dále je to propagace pomocí Facebooku a Googlu+, což bude mít na starost taktéž nový obchodní zástupce.

Ostatní hlediska – sem patří srovnání s konkurencí pomocí value map z čehož plyne navrhnutí vhodné ceny při vstupu na trh a možnost zlepšení jiných kritérií uvedených ve

value map. Dále je potřeba neustálého monitorování konkurence založené na principu fokus (soustředění pozornosti) podle Porterova chápání obecné konkurenční strategie uvnitř odvětví. Z čehož plyne přizpůsobování cen a služeb.

Z pohledu SWOT analýzy, byly hlavními předpoklady pro návrhy silné stránky společnosti, které je třeba přizpůsobit rakouskému trhu a snížení slabých stránek společnosti, což povede ke zvýšení příležitostí spojené s expanzí na rakouský trh.

U veškerých návrhů budou počítané i přibližné náklady, popřípadě příjmy, spojené s daným návrhem, což povede k hrubému finančnímu zhodnocení při vstupu na tento trh.

Struktura návrhů:

- monitorování konkurence (fokus),
- návrh ceny produktů při vstupu na trh,
- kalkulace nákladů spojených s online reklamou v Rakousku,
- kalkulace ceny za dopravu,
- nový obchodní zástupce,
- rozšíření skladu,

4.1 Monitorování konkurence

Ideální konkurenční strategie pro společnost je tzv. fokus. Jde o soustředění pozornosti a monitorování konkurence v určitém odvětví (v tomto případě online prodej LED osvětlení). Díky tomuto monitorování je podnik schopen sloužit zvolenému strategickému cíli efektivněji a výhodněji než ostatní konkurenti. Podnik tak dosáhne jisté diferenciaci, protože slouží zvolenému cíli lépe než konkurenti, nebo má nižší náklady při určitých činnostech. V ideálním případě dosáhne obojího. Tento způsob konkurenční strategie funguje společnosti na slovenském i českém trhu a dá se přepokládat, že bude stejně dobře fungovat i na rakouském.

Realizace – jde o tzv. monitoring, což je neustálý proces srovnávání a měření ceny, produktů, služeb a metod s ostatními vybranými konkurenty na trhu. V tomto odvětví je

to nejen důležité, ale v podstatě nezbytné. Na webových stránkách online prodejců se totiž dají najít veškeré informace jako jsou: ceny, nabídka zboží a služeb, cena a způsob dopravy, recenze zákazníku, historie podniku, marketingové aktivity, marketingové programy a mnoho jiného. Nejdůležitější je monitorování ceny a nabízených služeb. Tento monitoring bude mít na starost obchodní zástupce pro Rakousko a spočívá v kontrole vybrané konkurence s četností kontroly jednou za 5 pracovních dní. Náklady na monitoring budou tedy započítány do mzdy zaměstnance, jsou totiž součástí pracovní náplně obchodního zástupce pro Rakousko a jsou uvedeny v návrhu nového obchodního zástupce. U monitorování lze ze začátku využít i tzv. mystery shopping, kdy si společnost od konkurence objedná daný produkt a zjistí tak jeho kvalitu, způsob balení a věci přidané v balení. Zde je potřeba počítat i s náklady spojené s mystery shoppingem (cena na produkt a dopravu). Jde však pouze o základní rámec vymezení tohoto návrhu, který je spojen s dalšími potřebnými kroky pro realizaci.

Rizika – mezi hlavní rizika tohoto způsobu monitorování patří časová náročnost. Ceny se totiž mění každý den a při pozdním přizpůsobení můžou společnosti i dva týdny klesat prodeje daného produktu, než zjistí příčinu tohoto poklesu, což je většinou zlevnění ceny u konkurence. Proto je důležité konkurenci neustále monitorovat, což je časově náročné. Společnost už však vyvíjí systém, který by ceny vybrané konkurence kontroloval automaticky každý den, popřípadě týden.

Přínosy – výsledkem tohoto monitorování je identifikace silných a slabých stránek konkurence a tím určení konkurenční výhody. Rychlé přizpůsobování cenové politiky a možnost inspirace marketingovými činnostmi a využít je tak ve svůj prospěch. To pomáhá k zvýšení hodnoty pro zákazníka a návštěvnosti e-shopu což se může projevit i zvýšením tržeb.

4.2 Návrh ceny produktů při vstupu na trh

V tomto opatření, navrhuji cenu u produktů zkoumaných v analytické části, tak aby tato cena odpovídala podnikové konkurenční strategii a vycházím tedy na základě konkurenčního srovnání.

Tab. 8: Srovnání LED reflektoru 50W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

e-shop	cena	hodnota produktu
goled.at	23,9	1.
ledplanet.at	28,99	3.
optonicaled.at	28,99	2.
3led.at	33,9	4.

Realizace – v tabulce vidíme současné ceny LED reflektorů, nejlevnějších e-shopu a pozici v kvalitě produktu a služeb. Cenu při vstupu na trh je třeba stanovit takovou, aby odpovídala hodnotě produktu a kvalitě služeb, které e-shop nabízí, ale neohrozila přitom současné cenové lídry na trhu, kteří by se museli přizpůsobovat a snižovat ceny. Navrhovaná cena reflektorů 50 W při vstupu na trh je **34,9 €**. Tato cena je blízko největším cenovým lídrům na trhu, ale přitom je vyšší i než nejbližší konkurenční e-shop 3led.at. Neměla by tedy nutit konkurenty na trhu zlevňovat své produkty, ale přitom není ani natolik vysoká, aby odradila od koupě. Kvalitnější služby jako je 30denní možnost vrácení zboží, nejlevnější cena za dopravu, kalkulačka, která vypočítá úsporu při svícení LED osvětlením a online chat, který z těchto 3 nejlevnějších e-shopů taktéž žádný nemá, pak představují konkurenční výhodu a hodnotu pro zákazníka, která by měla vynahradit vyšší ceny. Tyto výhody platí pro každý produkt, proto dále budu navrhopvat pouze cenu.

Tab. 9: Srovnání současných a navrhovaných cen (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

	současná cena v €	současná přírážka v €	současná přírážka v %	nákupní cena	navrhovaná cena v €	navrhovaná přírážka v €	navrhovaná přírážka v %
reflektor	23,9	14,06	143 %	9,84	34,9	25,06	255 %
panel	9,99	5,26	111 %	4,73	16,9	12,17	257 %
trubice	5,99	3,52	143 %	2,47	9,99	7,52	305 %
žárovky e27	1,69	1,06	167 %	0,63	2,69	2,06	324 %
Vážený průměr			136 %	Vážený průměr			269 %

V tabulce jsou zachyceny současné a navrhované ceny produktů, které mají největší podíl prodeje z obrátu. Z těchto cen je následně vypočítána přírážka, vzorcem: $(\text{Prodejní cena} - \text{Nákupní cena}) / \text{Nákupní cena} * 100$. Z jednotlivých přírážek je dále vypočten vážený průměr pomocí vah, které představují procentuální podíly jednotlivých produktů na celkových tržbách: reflektory 40 %, panely 20 %, trubice 15 %, žárovky E27 5 %. Tyto čísla ukazují jasné výsledky, kdy se i po zvýšení cen společnost drží mezi třemi až čtyřmi

nejlevnějšími e-shopy v Rakousku, a přitom vážený průměr přírážek se zvýší o 133 %. Což vede k vyšším tržbám při menším počtu objednávek a tím dochází k úspoře nákladů (Peták, 2017).

Rizika – vstup na trh s vyššími cenami nemusí ani při současných vysokých cenách konkurence, velikosti trhu a kupní síle Rakušanů zaručovat získání tolika zákazníků, kolik je potřeba k dosažení předpokládaných tržeb a společnost tak bude nucena změnit cenovou politiku. Na to ovšem může konkurence reagovat stejným způsobem. Dalším rizikem je ztráta konkurenční výhody v důsledku monitorování společnosti konkurencí a kopírování služeb nebo marketingových aktivit.

Přínosy – při velikosti rakouského trhu a současném měsíčním obratu 30 000 € se předpokládaný měsíční obrat v Rakousku odhadl na 43 200 €. Díky zvýšení ceny a tím i zvýšené marži, je k dosažení tohoto obratu zapotřebí menšího počtu prodaných kusů (objednávek), díky čemuž dojde i k ušetření nákladů za zboží. Což je dost reálný předpoklad tržeb vzhledem k velikosti trhu a hodnotě pro zákazníka, kterou společnost nabízí.

4.3 Kalkulace ceny za online reklamu v Rakousku

Po několika letech používání nástroje Google AdWords, má společnost zpětnou vazbu z tohoto nástroje, díky které mají dobře nastavenou marketingovou aktivitu. Proto zde není třeba navrhovat nový způsob nastavení, ale stačí převzít ten současný a použít ho na rakouském trhu. Budu tak pouze vyčíslovat náklady spojené s online reklamou na tomto trhu.

Kalkulace – současné měsíční náklady na reklamu jsou 10 % z průměrného měsíčního obratu, který je 30 000 €. Takže tyto náklady činí 3 000 €. Při velikosti rakouského trhu, který je přibližně o 44 % větší než slovenský a s novou cenou stěžejních produktů, je předpokládaný měsíční obrat 43 200 €. Ovšem ke zvýšení nedojde pouze u obratu, ale zvýší se také náklady na reklamu z důvodu většího trhu a tím vyšší ceny za klíčová slova. Předpokládaná výše těchto nákladů je 20 % z měsíčního obratu, což je 8 640 €. Náklady na online reklamu v Rakousku budou tak o 65 % vyšší než na Slovensku (Peták, 2017).

Rizika – důležité je správně přeložit všechna klíčová spojená s tímto odvětvím. Dokonce i při správném přeložení může docházet k nákladům na klíčová slova, které jsou vyšší než tržby z prodeje produktů odpovídající daným klíčovým slovům. Tyto ztráty lze díky získaným datům po vstupu a působení na trhu upravit tak, aby byly co nejefektivnější. Dalším rizikem může být výše ceny za reklamu, která může být v konečném důsledku větší, než se předpokládala z důvodu neznalosti trhu a německého jazyka. Klíčová rizika jsou tedy překlad a špatné odhadnutí ceny za reklamu.

Přínosy – platí se pouze za skutečnou reklamu. Z výsledků statistik lze zvýšit efektivnost tohoto nástroje, tak aby nedocházelo ke zbytečným nákladům. Při zvolení navrhované (nebo i vyšší) ceny za proklik je větší pravděpodobnost zobrazení v předních příčkách vyhledávání.

led reflektor

Vše Obrázky Video Nákupy Mapy Více Nastavení Nástroje

Přibližný počet výsledků: 2 440 000 (0,59 s)

LED reflektory od 189 Kč - Široký výběr. Rozumné ceny - ledsviti.cz
[Reklama] www.ledsviti.cz/LED_reflektory ▼
Hodnocení 4,9 ★★★★★ pro ledsviti.cz
Kvalitní reflektory s dobrou cenou. Více než 70 druhů skladem. Do 24h u Vás
Osobní přístup · 98% spokojených zákazníků · Množstevní sleva · Nad 3000Kč doprava zdarma
LED reflektory 12V / 24V Lištové LED reflektory
Stříbrné LED reflektory LED reflektory s čidlem

Silné LED reflektory - Levné a energeticky efektivní - ledakce.cz
[Reklama] www.ledakce.cz/LED_Reflektor ▼
Vyberte si kvalitní LED reflektory pro vaše projekty! ušetříte energii a peníze.
Zkušené experty · Excelentní služby · Rychlá/pohodlná doprava · 2-3 roky záruka
LED Pásky · Kontaktujte nás · LED Žárovky · LED Panely · LED Trubice · LED Retro žárovky

LED reflektory za 139Kč - 3 roky záruka - goled.cz
[Reklama] www.goled.cz/led-reflektory ▼
Prodáváme jen ověřené LED reflektory. Nad 2400Kč doprava zdarma.
10W reflektor za 139Kč · 30W reflektor za 399Kč · 50W reflektor za 599Kč · 20W reflektor za 299Kč

Obr. 13: Ukázka fungování nástroje Google AdWords (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

4.4 Kalkulace ceny za dopravu a rychlost doručení

Kalkulace – při stanovení nákladů na dopravu jsem postupoval stejným způsobem jako při stanovení nákladů na reklamu. Současné náklady na dopravu jsou 5 % z měsíčního obratu, což je 1 500 €. Náklady na dopravu zboží do Rakouska se očekávají ve výši 8 % z předpokládaných tržeb, takže tyto náklady budou 3 456 €. Plánuje se i nadále využívat služeb stávajícího dopravce GLS, který rozváží zboží po celé EU (Peták, 2017).

Rizika – jsou zde v podobě doby doručení, jelikož má společnost pouze jediný centrální sklad, který je ve Slovenské republice. Doručení zboží se tak nejen prodraží délkou trasy, ale i prodlouží na rozmezí 2-4 dnů od objednávky, což může mít negativní efekt v rozhodování zákazníku o koupi. Při pozitivním vývoji na trhu je možnost pronájmu skladových prostor a kanceláří v Rakousku, díky čemu by rapidně klesla doba doručení.

Přínosy – zkušenosti s daným dopravcem. Kvalita a rychlost dodání v poměru s délkou trasy. Veškeré zboží se posílá z jediného skladu, kde jsou i kanceláře. Vyskytnuté problémy se dají rychle a efektivně řešit. Odpadají fixní náklady za pronájem více skladů na více místech čili ušetření nákladů.

4.5 Nový obchodní zástupce

Je to jeden z klíčových předpokladů pro úspěšný vstup na rakouský trh. Od jeho práce se totiž bude odvíjet to, jak společnost zákazníci vnímají, tedy jakou hodnotu pro ně představuje (překlad webu, komunikace se zákazníky) a efektivita marketingových nástrojů (Google AdWords, Facebook, Google+).

Realizace – důležitým krokem je vyhledání zaměstnance, který umí daným jazykem v podstatě jako rodilí mluvčí. Jde o to, aby nám zákazníci věřili. Zaregistruje se lokální doména a nový zaměstnanec začne s překladem webu do němčiny. Bude pokračovat překladem reklamy z Google AdWords a propagací na sociálních sítích v němčině (Facebook). Potom všem bude mít na starosti stejné pracovní úkoly, jako obchodní zástupce pro Česko a Slovensko. To znamená vyřizování objednávek, telefonátů, emailů a poradenství na online chatu pro Rakousko. Mzda tohoto zaměstnance musí být o něco

větší z důvodu větší vytiženosti a byla stanovena na 15 €/hod. Měsíční úplné náklady spojené s novým zaměstnancem tedy budou 2500 €. Tohle je ovšem pouze základní vymezení návrhu a pro realizaci jsou zapotřebí i další kroky spojené s vyhledáním nového obchodního zástupce (kdo ho bude hledat, kdy, podle jakých kritérií atd.).

Riziko – je zde v podobě vyhledání kvalifikovaného zaměstnance, který umí perfektně německy. Je totiž nezbytné, aby byly stránky přeloženy co nejkvalitněji a získaly tak důvěru rakouských zákazníků. Ne méně důležitý je přesný překlad klíčových slov. Špatně přeložené klíčové slovo, vede ke zbytečně vynaloženým nákladům za něj a přijít na tento problém může trvat i několik týdnů až měsíců, díky čemu dochází ke zbytečným ztrátám.

Přínosy – díky jedinému novému zaměstnanci se může společnost rozrůst na nový trh, který přináší mnohem větší příležitosti než slovenský nebo český trh. Zaměstnanec bude pracovat ve stejném prostředí jako ostatní pracovníci, rychle se tak začlení do podnikové ideologie a veškeré problémy je možné řešit ihned.

4.6 Návrh rozšíření skladu

Společnost se už v současnosti potýká s problémem přeplněného skladu a při vstupu na nový trh by se tato situace stala neúnosnou. Z toho důvodu je potřeba současné skladové prostory rozšířit. Výhodou je, že skladovací plocha pro skladování LED osvětlení nemusí být velká, a právě teď disponuje společnost možností pronajmutí další skladovací plochy na místě stávajícího skladu a kanceláří. I toto je jeden z hlavních předpokladů při vstupu na trh,

Realizace – náklady spojené s realizací tohoto návrhu budou pouze ve formě nájmu tohoto skladu. Jelikož nový sklad nemusí být velký a je hned vedle stávajícího skladu, bude se o něj starat tentýž zaměstnanec, který se o sklad staral do této chvíle. Nájem za tento sklad bude 200 € měsíčně. Tato částka je určena na základě konzultace s majitelem společnosti. Společnost si je vědoma možnosti pořízení skladu v Rakousku, což by výrazně snížilo dobu dodání zboží, ale toto řešení bude zkoumáno až podle vývoje po vstupu na trh.

Rizika – rizikem je větší vázanost kapitálu ve zboží, které bude na skladě, protože se bude skladovat v podstatě jednou tolik produktů.

Přínosy – přínosem tohoto návrhu je odlehčení stávajícího skladu a díky větším prostorům, bude více zboží na skladě, zvětší se skladová i pojistná zásoba. Díky tomu se může uspokojit větší množství objednávek v daném okamžiku a minimalizuje se tak čas pro odeslání zboží zákazníkovi.

4.7 Zhodnocení návrhů

V této poslední kapitole se podíváme na zhodnocení návrhové části, a to jak z finančního hlediska, tak i z hlediska konkurenceschopnosti a posoudíme výhodnost vstupu společnosti na rakouský trh.

4.7.1 Finanční zhodnocení

Nejdříve si v následující tabulce shrneme veškeré náklady, které jsme získali v předchozích návrzích a kalkulacích. Následně pak z předpokládaných tržeb vypočítáme výsledek hospodaření. Vše je počítáno v období jednoho měsíce z důvodu větší přesnosti díky rychle se měnícímu a rozvíjejícímu online trhu.

Tab. 10: Hrubá kalkulace současného a předpokládaného výsledku hospodaření za období 1 měsíce (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

Slovensko			Rakousko		
současné tržby	30 000 €	30 000 €	předpokládané tržby	43 200 €	43 200 €
náklady na zboží		12 690 €	náklady na zboží		11 705 €
náklady na reklamu	10% z tržeb	3 000 €	náklady na reklamu	20 % z tržeb	8 640 €
náklady na dopravu	5 % z tržeb	1 500 €	náklady na dopravu	8 % z tržeb	3 456 €
ostatní náklady		1 000 €	náklady na nový sklad		200 €
mzdové náklady		6 000 €	ostatní náklady		2 000 €
			mzdové náklady		2 500 €
VH před daní		5 810 €	VH před daní		14 699 €

V tabulce vidíme většinu současných a předpokládaných nákladů i tržeb. Nejsou zde zahrnuty veškeré údaje, což společnost ani nepožadovala, ale ke kalkulaci hrubého výsledku hospodaření, který ukáže poměr ziskovosti slovenského a rakouského trhu jsou tyto dostačující.

Náklady na zboží jsou vypočítány z váženého průměru přírážek, který jsme zjistili při navrhování ceny. V důsledku vyšší přírážky budou náklady za zboží při předpokládaných měsíčních tržbách menší než současné náklady zboží (při menších počtech prodaných kusů budou větší tržby).

Do ostatních nákladů jsou pak zahrnuty zbylé jednorázové, fixní i variabilní náklady, jako je správa webu, náklady na programátora, který musí nový web nakonfigurovat atd. To znamená, že po ustálení a odpadnutí jednorázových nákladů se tyto náklady ještě zmenší. Stejně tak i náklady za reklamu, které se budou díky dostupným informacím efektivně rozdělovat a může dojít k jejich snížení. Výhodou jsou taktéž společné náklady, které už jsou zahrnuty do nákladů na slovenském trhu. Patří sem: pronájem kanceláří, náklady na marketingového asistenta, náklady za účetnictví, mzdové náklady ostatních zaměstnanců. Proto vychází výsledek hospodaření v Rakousku, i když jsou náklady na reklamu a dopravu mnohem větší než na Slovensku, skoro trojnásobně vyšší.

4.7.2 Zhodnocení z hlediska konkurenceschopnosti

Společnost má už na v současnosti působících trzích silnou konkurenční pozici, z které plyne vysoká konkurenceschopnost. Je to dáno především hodnotou pro zákazníka, kterou společnost vytváří svými službami, nízkými cenami a dobře nastaveným online marketingem. Díky těmto faktorům je i ve srovnání s rakouskými e-shopy schopna konkurence. Realizací těchto návrhů by se pak měla konkurenční pozice společnosti vůči rakouským e-shopům, která je už i tak velmi silná, ještě zvýšit. Je to dáno především méně kvalitními službami, které rakouské e-shopy nabízejí a vysokou cenou za produkty. Společnost je lídrem na slovenském trhu a jedním z top pěti prodejců LED osvětlení na českém trhu a dá se tedy předpokládat, že při zachování stávajících konkurenčních výhod a hodnot pro zákazníka, se rychle stane, díky své konkurenceschopnosti a silné konkurenční pozici, jedním z hlavních prodejců i na rakouském trhu.

4.7.3 Výsledné hodnocení

Z návrhů, výsledné kalkulace a zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti jasně vychází výhodnost vstupu na rakouský trh v daném odvětví. Tyto hrubé výsledky ukazují

že se tento krok společnosti enormně vyplatí. Dokonce i výsledky se shodují s informacemi, které společnost o tomto trhu zatím získala. Že se jedná o velký trh s vysokými maržemi z ceny (to je dáno silnou kupní silou rakouských domácností) a méně kvalitnějšími službami. Díky výsledkům z analytické i návrhové části a zkušenostem získaných na současných trzích je vysoká pravděpodobnost, že se společnost na tomto trhu uplatní a pravděpodobnost možných přínosů převažuje rizika spojené se vstupem na trh.

Potenciální rizika:

- **špatný překlad klíčových slov nebo webových stránek** – spojeno s novým obchodním zástupcem,
- **problém při hledání vhodného zaměstnance** – obchodní zástupce pro Rakousko
- **špatně odhadnutá výše ceny za reklamu** – vyšší náklady na online reklamu,
- **dlouhá doba dodání** – odrazení od koupi díky delšímu dodání o 1 den.

Potenciální přínosy:

- **růst tržeb** – spojené s velikostí trhu a silnou kupní silou rakouských zákazníků,
- **vyřízení většího množství objednávek** – rozšířením stávajícího skladu,
- **zobrazování na prvních místech ve vyhledávání** – za předpokladu správného přeložení klíčových slov
- **zvýšení obchodních aktivit** – díky novému obchodnímu zástupci,
- **poskytnutí vyšší hodnoty zákazníkům** – díky monitorování konkurence a přizpůsobování ceny a služeb

Návrhy opatření by měli plnit jednotlivé cíle a posílit tak celkovou konkurenceschopnost podniku. Realizace jednotlivých návrhů je závislá na mnoha faktorech a společnost by měla věnovat pečlivou pozornost každému jednotlivému návrhu.

Způsoby vstupu na trh se však neomezují na pouze mnou navržené řešení. Společnost může na trh vstoupit i jako cenový lídr. Díky tomu si stihne vyčlenit pozici na trhu, než ostatní konkurence zareaguje a přizpůsobí se. Tímto způsobem vstupu nebude výsledek hospodaření tak velký, ale stačí pokrýt veškeré náklady. V důsledku informovanosti

zákazníků o společnosti a kvalitě služeb by pak s postupem času měla být pozice na trhu jistější, čím by se zvyšoval počet objednávek, tržby, a nakonec i výsledek hospodaření (zisk).

.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je návrh posílení konkurenceschopnosti pomocí online marketingových nástrojů. Z analýz však vyplývá, že problém řešení zvýšení konkurenceschopnosti na základě online marketingových nástrojů není o nových způsobech nebo technikách online marketingu. Ale o aplikaci stávajících přístupů a zajištění podmínek, aby tyto přístupy fungovaly i na rakouském trhu. Z čehož pak plyne avizované posílení konkurenceschopnosti při vstupu na zahraniční trh pomocí zvýšení konkurenční pozice a hodnoty pro zákazníka.

Práce je rozdělena do třech hlavních částí. První část je teoretická, která shrnuje poznatky spojené s pojmy konkurence a konkurenceschopnost v rámci konkurenčního prostředí. Dále pojmy marketingový mix a online marketingové nástroje v rámci marketingu. Výrazné zastoupení však zaujímá také pojem hodnota pro zákazníka, který se vztahuje k hodnotovému řetězci.

Druhou a zároveň i stěžejní částí je analýza současného stavu. Zde byla na začátku představena společnost a její vnitřní prostředí pomocí analýzy marketingového mixu a hodnotového řetězce, díky čemuž jsme zjistili, jakou společnost vytváří hodnotu pro zákazníka. Následovala analýza obecného okolí pomocí metody SLEPT, kdy se zkoumaly jednotlivé faktory vnějšího prostředí, které na společnost působí. Dále se zhodnotilo odvětví, na kterém společnost působí a konkurenční prostředí pomocí Porterovy analýzy pěti působících sil. Velkou roli následně hrálo srovnání konkurence pomocí value map vytvořené při spolupráci ze společností. Vše se nakonec promítnulo ve shrnutí konkurenční pozice a následné kvalitativní SWOT analýze.

Poslední návrhová část se pak zabývá jednotlivými návrhy opatření, které by vedli ke zvýšení konkurenceschopnosti a jeho pozice na rakouském trhu. Návrhy vychází z cíle společnosti, který je expanze na rakouský trh za aplikace stávajících nastavení online marketingu, ale se zaměřením na podmínky, které jsou nezbytné pro fungování online marketingu. Návrhy sledují nejen hlavní, ale i dílčí cíle práce, které jsou důležité pro fungování aplikovaného systému jako celku. Díky realizací těchto návrhů, by měla významně vzrůst konkurenční pozice a konkurenceschopnost podniku. A to zejména díky

přijmutí nového kvalifikovaného obchodního zástupce, který přeloží webové stránky, klíčová slova v nástroji Google AdWords a bude mít rakouský trh na starost. Tím se zvýší důvěra v očích rakouského zákazníka a jeho vnímaná hodnota, kterou společnost vytváří. Dále je to zvětšení skladu, které povede k vyřízení většího množství objednávek a zkrácení času na dodání zboží. Což má taktéž pozitivní vliv na hodnotu vnímanou zákazníkem. Nakonec je to srovnání a navrhnutí ceny stěžejních produktů, které spolu s monitoringem a přizpůsobováním se umožní lépe reagovat na nastalé situace na rakouském trhu s LED osvětlením.

S návrhy souvisí i jistá míra závislosti na mnoha faktorech a společnost by měla při realizaci těchto návrhů postupovat opatrně a rozvážně.

Společnost Goled s.r.o. je malá společnost působící na jasně specifikovaném trhu. Ovšem díky svým zkušenostem a pomocí návrhů opatření může výraznou měrou zvýšit svoji konkurenceschopnost při vstupu na rakouský trh za předpokladu neustálého monitorování konkurence a přizpůsobování se na rychle se měnícím online trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1535-3.

CZECH TRADE. ©2017a. *Rakousko: Základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online] [cit. 2017-01-9]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rakousko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskoho-19142.html#sec6>.

CZECH TRADE. ©2017b. *Rakousko: Základní charakteristika teritoria* [online] [cit. 2017-01-9]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rakousko-zakladni-charakteristika-teritoria-19137.html#sec7>.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti* (I). Praha: Radix spol., s.r.o., ISBN 80-86031-35-7.

EKONOMIE OTÁZKY. ©2017. *Vše, co student potřebuje vědět* [online] [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/>.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. 2003. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, vii, 199 s. ISBN 80-7226-888-0.

GLS GENERAL LOGISTIC SYSTEM. ©2017. *O spoločnosti* [online] [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <https://gls-group.eu/SK/sk/informacie-o-spolocnosti>.

GOLED. ©2017. *O nás* [online] [cit. 2017-01-13]. Dostupné z: <https://www.goled.sk/o-nas/>.

GOOGLE. ©2014. *Global Market Finder* [online] [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: https://translate.google.com/globalmarketfinder/g/index.html?locale=en#rsk_SK.

HITT, Michael. A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON. 2004. *Strategic Management - Competitiveness and Globalization: Concepts*. 6th ed. South-Western College Pub, 544 s. ISBN 0324275307.

JANOUGH, Viktor. 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 376 s. ISBN 978-80-251-4311-7.

KMU FOSCHUNG AUSTRIA. ©2014. *Internet-Einzelhandel 2014* [online] [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/>.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1359-5.

KREJČÍŘ, J. *Makroekonomie 1* (cvičení). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 29. 10. 2014.

MAGIC SEVEN. ©2013. *Nástroje online a offline marketingu* [online] [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.imagic.cz/cs/nase-reseni/marketingova-strategie-a-poradenstvi/nastroje-online-a-offline-marketingu/>

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. ©2011-2016a. *Segmentace trhu a zákazníků (Market Segmentation)* [online] [cit. 2016-12-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>.

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. ©2011-2016b. *Marketingové prostředí (Marketing environment)* [online] [cit. 2016-12-7]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingove-prostredi>.

MANAGEMENTMANIA.COM LLC. ©2011-2016c. *Marketingový mix 4P* (*Marketing mix 4P*) [online] [cit. 2016-12-8]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>.

MARKETING JOURNAL. ©2013. *Marketing journal. Blog: Čichovský* [online] [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>.

MCGRATH, R. G. 2012. So what is competitive advantage? *Strategic Direction* [online]. 2013, 29(9), 6-8 [cit. 2016-11-01]. DOI: 10.1108/SD-08-2013-0049. ISSN 0258-0543. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/SD-08-2013-0049>.

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ. ©2016. *Rakousko* [online][cit.2017-01-8]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/encyklopedie_statu/evropa/rakousko/index.html.

MINISTERSTVO FINANCÍ SLOVESNÉ REPUBLIKY. ©2017. *Register účtovných závierok* [online] [cit.2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/simplesearch>.

MRÁČEK, P. *Marketing I* (cvičení). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 10. 3. 2016.

ŠTRACH, Pavel. 2009, *Mezinárodní management*. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.

OBCHODNÍ REGISTR SLOVENSKÉ REPUBLIKY. ©2017. *Výpis z obchodního registru okresního soudu Bratislava* [online] [cit.2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=339391&SID=2&P=0>.

PETÁK, T. *Skype hovor*. Goled, Bratislavská cesta 4303, 945 01, Komárno 22. 3. 2017.

PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha:Victoria Publishing,a.s., ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85605-11-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZICH, Robert. 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

LED	Light Emitting Diode (dioda emitující světlo)
SEO	Search Engine Optimazition (optimalizace pro vyhledavače)
PPC	Pay Per Click (placené kliknutí)
GLS	Global Logistic System
EU	Evropská Unie

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Rakouské malé a střední podniky na internetu.....	59
Graf 2: Struktura tržeb rakouských malých podniků za rok 2006.....	60
Graf 3: Struktura tržeb rakouských malých podniků za rok 2013.....	60
Graf 4: Struktura tržeb rakouských podniků z internetového prodeje.....	61
Graf 5: Podíl tržeb z internetového prodeje k celkovým tržbám v odvětví.....	62
Graf 6: Rakouští spotřebitelé na internetu	63
Graf 7: Věková struktura rakouských obyvatel nakupujících na internetu)	64
Graf 8: Vývoj příjmů a výdajů rakouského online trhu v letech	65
Graf 9: Struktura výdajů rakouských zákazníků v odvětví.....	66
Graf 10: Struktura podílů tržeb v odvětví z prodeje na internetu domácích a zahraničních společností	67
Graf 12: Srovnání value map led reflektor 50 W.....	70
Graf 13: Srovnání value map led panel 18 W.....	71
Graf 14:Srovnání value map led trubice T8 120 cm 18 W.....	72
Graf 15: Srovnání value map led žárovka E27 10 W	73

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Kroky při analýze konkurence.....	18
Obr. 2: Úspěchuschnost firmy	21
Obr. 3: Schéma konkurenční strategie	22
Obr. 4: Hybné síly konkurence v odvětví	23
Obr. 5:Tři generické strategie	25
Obr. 6: Hodnotový řetězec.....	27
Obr. 7: Proces získávání hodnoty pro zákazníka v holisticky orientovaném marketingu	29
Obr. 8: Příležitosti a výsledky plynoucí z interantionalizace	36
Obr. 9: Model internacionalizace.....	38
Obr. 10: Spotřeba energie u různých druhů žárovek).....	57
Obr. 11: Životnost žárovek	57
Obr. 12: SWOT matice	80
Obr. 13: Ukázka fungování nástroje Google AdWords.....	87

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Matice konsolidační strategie	25
Tab. 2: Matice růstové strategi	26
Tab. 3: Tržby za prodej 2012-2014	39
Tab. 4: Informace o společnosti.....	40
Tab. 5: Daňový tarif podle výše příjmů.	51
Tab. 6: Ekonomické údaje o Rakousku.	51
Tab. 7: Konkurenční výhody s vazbou na hodnotu pro zákazníka.....	77
Tab. 8: Srovnání LED reflektoru 50W	85
Tab. 9: Srovnání současných a navrhovaných cen	85
Tab. 10: Hrubá kalkulace současného a předpokládaného výsledku hospodaření za období 1 měsíce	90

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Srovnání LED reflektorů 50W

Příloha 2: Srovnání LED panelů 18W

Příloha 3: Srovnání LED trubic T8 120cm 2W

Příloha 4: Srovnání LED žárovek E27 10W

Příloha 5: Odhadnutí velikosti trhu pomocí hledanosti klíčových slov

Příloha 1: Srovnání LED reflektorů 50 W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

reflektory 50w	Benefity	Benefity v €	Cena v €	Svítivost v lm	Životnost (hodiny)	Úhel svícení (stupně)	Kvalita informací	Cena dopravy v €	Rychlost doručení (dny)	Přehlednost e-shopu	Hodnocení zákazníků	Benefity	Vyšší záruka (roky)
goled.at	2,00	41,92	23,9	4500	20000	120	8	3,6	3,5	8	0	3	3
led-diskont.at	1,78	37,43	69,9	4000	35000	120	5	3,8	3	4	0	1	2
ledfactory.at	1,93	40,43	38,9	4500	25000	120	7	6,9	1,5	8	0	2	2
styronics.at	2,19	46,08	39,95	2900	50000	120	9	4,8	1,5	6	0	3	2
led-shop-austria.at	1,86	39,05	54,9	4500	25000	120	7	5	2	6	0	2	2
ledplanet.at	1,79	37,65	28,99	4500	25000	100	7	4,9	2	6	0	1	2
1a-ledshop.at	1,80	37,81	49	4500	20000	120	8	5,9	2	7	0	1	2
3led.at	1,92	40,23	33,9	4500	20000	100	9	3,9	2	8	0	2	2
optonicaled.at	2,31	48,51	28,99	4500	50000	150	7	4,9	1,5	8	0	1	2
průměr	1,95	41,01	40,94	4266,67	30000	118,89	7,44	4,86	2,11	6,78	0,00	1,78	2,11
goled.sk	1,0222		0,5838	1,0547	0,6667	1,0093	1,0746	1,3488	0,6032	1,1803	0,0000	1,6875	1,4211
led-diskont.at	0,9127		1,7075	0,9375	1,1667	1,0093	0,6716	1,2778	0,7037	0,5902	0,0000	0,5625	0,9474
ledfactory.at	0,9858		0,9502	1,0547	0,8333	1,0093	0,9403	0,7037	1,4074	1,1803	0,0000	1,1250	0,9474
styronics.at	1,1235		0,9759	0,6797	1,6667	1,0093	1,2090	1,0116	1,4074	0,8852	0,0000	1,6875	0,9474
led-shop-austria.at	0,9521		1,3411	1,0547	0,8333	1,0093	0,9403	0,9711	1,0556	0,8852	0,0000	1,1250	0,9474
ledplanet.at	0,9181		0,7082	1,0547	0,8333	0,8411	0,9403	0,9909	1,0556	0,8852	0,0000	0,5625	0,9474
1a-ledshop.at	0,9218		1,1970	1,0547	0,6667	1,0093	1,0746	0,8230	1,0556	1,0328	0,0000	0,5625	0,9474
3led.at	0,9810		0,8281	1,0547	0,6667	0,8411	1,2090	1,2450	1,0556	1,1803	0,0000	1,1250	0,9474
optonicaled.at	1,1827		0,7082	1,0547	1,6667	1,2617	0,9403	0,9909	1,4074	1,1803	0,0000	0,5625	0,9474

Příloha 2: Srovnání LED panelů 18 W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

led panel 18 W	Benefity	Benefity v €	Cena v €	Svítivost v lm	Životnost (hodiny)	Úhel svícení (stupně)	Kvalita informací	Cena dopravy v €	Rychlost doručení (dny)	Přehlednost e-shopu	Hodnocení zákazníků	Benefity	Vyšší záruka (roky)
goled.at	1,76	23,86	9,99	4500	20000	120	8	3,6	3	8	0	3	0
led-diskont.at	1,50	20,31	39,90	4000	25000	120	5	3,8	3	4	0	1	0
ledfactory.at	2,16	29,32	32,90	4000	50000	120	7	6,9	1,5	8	0	4	0
styronics.at	1,95	26,45	24,95	4000	35000	120	9	4,8	1,5	7	0	2	0
led-shop-austria.at	1,63	22,15	31,90	4500	20000	120	7	5	2	6	0	2	0
ledplanet.at	1,82	24,69	15,69	4500	35000	120	7	4,9	2	6	0	1	0
1a-ledshop.at	1,59	21,51	29,90	4200	20000	120	8	5,9	2,5	7	0	1	0
3led.at	1,76	23,78	12,90	4500	20000	120	9	3,9	2	8	0	1	0
optonicaled.at	1,70	23,04	17,49	4500	20000	120	7	4,9	1,5	8	0	1	0
průměr	1,76	23,90	23,96	4300,00	27222,22	120,00	7,44	4,86	2,11	6,89	0,00	1,78	0,00
goled.sk	0,9983		0,4170	1,0465	0,7347	1,0000	1,0746	1,3488	0,7037	1,1613	0,0000	1,6875	0,0000
led-diskont.at	0,8498		1,6654	0,9302	0,9184	1,0000	0,6716	1,2778	0,7037	0,5806	0,0000	0,5625	0,0000
ledfactory.at	1,2269		1,3732	0,9302	1,8367	1,0000	0,9403	0,7037	1,4074	1,1613	0,0000	2,2500	0,0000
styronics.at	1,1065		1,0414	0,9302	1,2857	1,0000	1,2090	1,0116	1,4074	1,0161	0,0000	1,1250	0,0000
led-shop-austria.at	0,9266		1,3315	1,0465	0,7347	1,0000	0,9403	0,9711	1,0556	0,8710	0,0000	1,1250	0,0000
ledplanet.at	1,0331		0,6549	1,0465	1,2857	1,0000	0,9403	0,9909	1,0556	0,8710	0,0000	0,5625	0,0000
1a-ledshop.at	0,8999		1,2480	0,9767	0,7347	1,0000	1,0746	0,8230	0,8444	1,0161	0,0000	0,5625	0,0000
3led.at	0,9950		0,5384	1,0465	0,7347	1,0000	1,2090	1,2450	1,0556	1,1613	0,0000	0,5625	0,0000
optonicaled.at	0,9639		0,7300	1,0465	0,7347	1,0000	0,9403	0,9909	1,4074	1,1613	0,0000	0,5625	0,0000

Příloha 3: Srovnání LED trubic T8 120cm 2W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

t8 trubice 120 cm 18W	Benefity	Benefity v €	Cena v €	Svítivost v lm	Životnost (hodiny)	Úhel svícení (stupně)	Kvalita informací	Cena dopravy v €	Rychlost doručení (dny)	Přehlednost e-shopu	Hodnocení zákazníků	Benefity	Vyšší záruka (roky)
goled.at	1,94	14,08	5,99	4500	20000	160	8	3,6	4	9	0	3	2
led-diskont.at	1,72	12,47	35,9	4000	25000	150	4	3,8	3	4	0	1	3
ledfactory.at	1,95	14,15	14,9	4500	20000	200	7	6,9	1,5	8	0	1	3
styronics.at	1,97	14,30	16,95	4500	20000	200	8	4,8	1,5	6	0	3	2
led-shop-austria.at	1,94	14,10	15,5	4500	25000	270	7	5	2,5	6	0	1,5	2
ledplanet.at	1,94	14,08	9,49	4500	20000	360	7	4,9	2	6	0	1	2
1a-ledshop.at	2,14	15,50	12,7	4500	30000	270	8	5,9	2,5	7	0	1	3
3led.at	1,97	14,32	6,9	4500	20000	160	9	3,9	2	9	0	1,5	2
optonicaled.at	2,04	14,81	9,49	4500	20000	360	7	4,9	1,5	8	0	1	2
průměr	1,96	14,20	14,20	4444,44	22222,22	236,67	7,22	4,86	2,28	7,00	0,00	1,56	2,33
goled.sk	0,9913		0,4218	1,0125	0,9000	0,6761	1,1077	1,3488	0,5694	1,2857	0,0000	1,9286	0,8571
led-diskont.at	0,8784		2,5278	0,9000	1,1250	0,6338	0,5538	1,2778	0,7593	0,5714	0,0000	0,6429	1,2857
ledfactory.at	0,9966		1,0491	1,0125	0,9000	0,8451	0,9692	0,7037	1,5185	1,1429	0,0000	0,6429	1,2857
styronics.at	1,0066		1,1935	1,0125	0,9000	0,8451	1,1077	1,0116	1,5185	0,8571	0,0000	1,9286	0,8571
led-shop-austria.at	0,9930		1,0914	1,0125	1,1250	1,1408	0,9692	0,9711	0,9111	0,8571	0,0000	0,9643	0,8571
ledplanet.at	0,9914		0,6682	1,0125	0,9000	1,5211	0,9692	0,9909	1,1389	0,8571	0,0000	0,6429	0,8571
1a-ledshop.at	1,0917		0,8942	1,0125	1,3500	1,1408	1,1077	0,8230	0,9111	1,0000	0,0000	0,6429	1,2857
3led.at	1,0080		0,4858	1,0125	0,9000	0,6761	1,2462	1,2450	1,1389	1,2857	0,0000	0,9643	0,8571
optonicaled.at	1,0430		0,6682	1,0125	0,9000	1,5211	0,9692	0,9909	1,5185	1,1429	0,0000	0,6429	0,8571

Příloha 4: Srovnání LED žárovek E27 10W (Vlastní zpracování dle Peták, 2017)

žárovky e27 10w	Benefity	Benefity v €	Cena v €	Svítivost v lm	Životnost (hodiny)	Úhel svícení (stupně)	Kvalita informací	Cena dopravy v €	Rychlost doručení (dny)	Přehlednost e-shopu	Hodnocení zákazníků	Benefity	Vyšší záruka (roky)
goled.sk	1,84	5,71	1,69	4500	20000	200	8	3,6	3,5	8	0	3	0
led-diskont.at	1,71	5,30	11,9	4000	25000	360	4	3,8	3	4	0	1	0
ledfactory.at	2,00	6,20	5,49	4500	25000	270	7	6,9	1,5	8	0	2	0
stryronics.at	1,89	5,87	14,95	2700	20000	360	9	4,8	1,5	7	0	2	0
led-shop-austria.at	1,62	5,03	5,9	2700	20000	200	7	5	2	6	0	3	0
ledplanet.at	1,84	5,69	1,79	4500	25000	180	7	4,9	2	6	0	2	0
1a-ledshop.at	1,76	5,45	3,9	4500	30000	200	8	5,9	14	7	0	1	0
3led.at	1,89	5,85	2,1	4500	20000	200	9	3,9	2	8	0	1	0
optonicaled.at	1,93	5,97	2,87	4500	25000	180	7	4,9	1,5	8	0	1	0
průměr	1,83	5,67	5,62	4044,44	23333,33	238,89	7,33	4,86	3,44	6,89	0,00	1,78	0,00
goled.sk	1,0068		0,3007	1,1126	0,8571	0,8372	1,0909	1,3488	0,9841	1,1613	0,0000	1,6875	0,0000
led-diskont.at	0,9337		2,1170	0,9890	1,0714	1,5070	0,5455	1,2778	1,1481	0,5806	0,0000	0,5625	0,0000
ledfactory.at	1,0933		0,9767	1,1126	1,0714	1,1302	0,9545	0,7037	2,2963	1,1613	0,0000	1,1250	0,0000
stryronics.at	1,0338		2,6596	0,6676	0,8571	1,5070	1,2273	1,0116	2,2963	1,0161	0,0000	1,1250	0,0000
led-shop-austria.at	0,8858		1,0496	0,6676	0,8571	0,8372	0,9545	0,9711	1,7222	0,8710	0,0000	1,6875	0,0000
ledplanet.at	1,0028		0,3184	1,1126	1,0714	0,7535	0,9545	0,9909	1,7222	0,8710	0,0000	1,1250	0,0000
1a-ledshop.at	0,9608		0,6938	1,1126	1,2857	0,8372	1,0909	0,8230	0,2460	1,0161	0,0000	0,5625	0,0000
3led.at	1,0303		0,3736	1,1126	0,8571	0,8372	1,2273	1,2450	1,7222	1,1613	0,0000	0,5625	0,0000
optonicaled.at	1,0526		0,5106	1,1126	1,0714	0,7535	0,9545	0,9909	2,2963	1,1613	0,0000	0,5625	0,0000

Příloha 5: Odhadnutí velikosti trhu pomocí hledanosti klíčových slov (Vlastní zpracování dle Peták, 2017 a Google, 2017)

	Klíčové slova SK	Počet vyhledávání SK za měsíc	Navrhovaná cena SK v €	Hodnota SK v €	Klíčové slova AT	Počet vyhledávání AT za měsíc	Navrhovaná cena AT v €	Hodnota AT v €	větší oproti slovenskému trhu o	Podíl kategorií na Slovensku	Podíl kategorií v Rakousku	Procentuální nárůst
1	led osvetlenie	880	0,32	281,6	led beleuchtung	1300	0,7	910	69%	4%	7%	223%
2	led žiarovky, led žiarovky, led žiarovka	5400	0,5	2700	led lampen	3600	0,92	3312				
3					led birnen	320	0,89	284,8				
4					led leuchtmittel	720	0,89	640,8				
5					led glühbirnen	390	0,68	265,2	40%	35%	33,09%	67%
6	led pásy, led pásy, led pásiky, led pásiky, led pas, led pás	4400	0,38	1672	led streifen	1600	0,87	1392				
7	led pasik	480	0,5	240	led band	880	0,93	818,4				
8	led pásik	170	0,49	83,3	led strip	1000	0,84	840				
9	led pásy	210	0,37	77,7	led leiste/leisten	720	0,77	554,4	42%	27%	26,49%	74%
10	led reflektor	880	0,87	765,6	led strahler	1000	0,82	820				
11	led reflektory	390	0,75	292,5	led fluter	390	1,27	495,3				
12	reflektory	140	0,38	53,2	strahler	170	0,63	107,1				
13	reflektor	210	0,33	69,3	fluter	140	0,44	61,6				
14					sheinwerfer	1000	0,64	640	44%	15%	15,61%	80%
15	led svietidla, led svietidlá, led svietidlo	2400	0,35	840	led leuchten	880	0,65	572				
16					led deckenleuchte	1300	0,77	1001				
17					led einbauleuchten	480	0,95	456	58,6%	11%	14,91%	142%
18	led trubice	590	0,93	548,7	led röhren	590	0,74	436,6	-25,7%	7%	3,21%	-20%
suma				7623,9				13607,2	44,0%	100%	100,0%	78%